

# **Henkilöstön työssä jaksamisen mit- taaminen kasvuyrityksessä**

Marko Viitala

Opinnäytetyö

Helmikuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), taloushallinnon ja johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Viitala, Marko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2018
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Henkilöstön työssä jaksamisen mittaaminen kasvuyrityksessä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ojanperä, Riku		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata työssä jaksamisen taso toimeksiantajan yhtiössä. Tavoitteena oli myös tehdä toimiva mittari myöhemmin tehtäviä kyselyitä varten niin, että sitä voidaan käyttää myös yhtiön kasvaessa ja kansainvälistyessä mahdollisimman pienin muutoksin. Tavoitteena oli tutkia miten työntekijät kokevat jaksavansa työssä, millaiseksi he kokevat työyhteisönsä ja mitä asioita he haluaisivat työpaikassaan kehitettävän.</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy työssä jaksamiseen, työympäristön ergonomiaan ja työssä jaksamisen mittaamiseen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä toimivat haastattelut kyselyn toteuttamisen, henkilöstön rakenteen ja työpaikan erityisominaisuuksien selvittämiseksi. Itse kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyohjelmalla. Kysely oli auki 11.12.2017 - 7.1.2018. Vastauksia kyselyssä saatiin yhteensä 48. Vastauksia saatiin sähköpostilinkin kautta ja paperisina versioina.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan yhtiön työntekijöiden työssä jaksaminen on kovasta kasvusta ja kiireistä huolimatta hyvällä tasolla ja yhtiö on tehnyt jo paljon työssä jaksamisen eteen. Tiimikohtaisia eroja, haasteita ja kehityskohteita tutkimuksen kautta paljastui myös. Tutkimus tuotti myös toimivan mittarin jatkossa toteutettavien kyselyiden toteuttamiseksi ja tehtävien toimenpiteiden vaikutusten myöhempään tarkkailemiseen ja vertailun tueksi.</p> <p>Johtopäätöksenä syntyi tilojen kehittämisen ja työn keskeytymisen ehkäisemiseksi tehtävien muutosten kehitysehdotus. Kehitysehdotuksia syntyi myös ergonomiaan, viestintään, kehityskeskusteluiden aloittamiseen, kiireen hallintaan, työsalimittarin käyttöön ottamiseen ja johtamiseen. Tulevaisuudessa tutkimus tulee toistaa sopivin väliajoin ja tuloksia vertaamalla nyt saatuihin tuloksiin, saadaan syvempää tietoa kehityssuunnasta.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
Työssä jaksaminen, työhyvinvointi, kvantitatiivinen tutkimus, kysely		
Muut tiedot		

Author(s) Viitala, Marko	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 87	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Personnel work-satisfaction research in a fast-growing company</b>		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Company X		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the study was to measure the level of job satisfaction at the client's company and also to make a functional indicator for subsequent queries so that it can be used also with the company's growing and internationalization with minimal changes. The aim was to find out how the employees feel at work, how they feel about their work community and what things they want in their workplace to develop.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focuses on work-related stress, ergonomic work environment and workplace measurement. The study was carried out as a quantitative research. The data collection interviews were conducted to determine the implementation of the survey, the structure of the personnel and the specific features of the workplace. The quantitative research itself was carried out using the Webropol survey program. The survey was open from 11.12.2017 to 7.1.2018. A total of 48 responses were received. The answers were received via e-mail and paper versions.</p> <p>The results indicated that the company's employees are in good working order, despite the hard growth and their busy schedules, and the company has done a great deal of work before coping. Team-specific differences, challenges and development targets through research were also revealed. The study also produced a working meter for the follow-up of the surveys and the subsequent monitoring and comparison of the effects of the measures taken.</p> <p>The result of the thesis was a development proposal for changes in the development of the premises and the prevention of work interruption. Suggestions for development were also created for ergonomics, communication, development discussions, urgency management, the introduction and management of a work meter.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )		
Workplace wellbeing, well-being at work, quantitative research, survey		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	5
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	6
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	7
2.4	Teemahaastattelut ja niiden tulokset .....	9
2.5	Kyselytutkimus.....	11
<b>3</b>	<b>Työssä jaksaminen.....</b>	<b>12</b>
3.1	Keskeiset käsitteet.....	13
3.2	Työpaikan ilmapiiri .....	15
3.3	Työympäristön ja tilojen merkitys työssä jaksamiselle .....	16
3.4	Strategian, mission ja vision merkitys työhyvinvoinnin kannalta .....	16
3.5	Työtehtävien priorisointi ja toimintatapojen järkeistäminen .....	17
3.6	Työssä jaksamisen mittaaminen .....	19
3.7	Toimiva työyhteisö, johtaminen ja viestintä .....	20
3.8	Kehityskeskustelut.....	22
3.9	Motivaatio, motiivit ja palkitseminen .....	22
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>24</b>
4.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	24
4.2	Vastaajien taustatiedot .....	26
4.3	Tulokset .....	26
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....</b>	<b>56</b>
5.1	Johtopäätökset .....	56
5.2	Kehitysehdotukset.....	62
<b>6</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>65</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>70</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>74</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia s.23

## **Taulukot**

Taulukko 1. Työntekijän asema yrityksessä s.27

Taulukko 2. Työskentelyaika yrityksessä s.28

Taulukko 3. Omat ja alihankkijan työntekijät s.29

Taulukko 4. Yhteistyöhenki työyhteisössä s.29

Taulukko 5. Työpaikan ilmapiiri s.30

Taulukko 6. Työtovereiden käyttäytyminen s.31

Taulukko 7. Työtovereiden keskinäinen lähestyttävyyys s.32

Taulukko 8. Tuen saaminen työtovereilta s.33

Taulukko 9. Oikeudenmukainen kohtelu yrityksessä s.34

Taulukko 10. Työnjohdon ja työntekijän ilmapiiri s.35

Taulukko 11. Ongelmatilanteissa tuen saaminen s.35

Taulukko 12. Työpaikan tasa-arvo s.36

Taulukko 13. Työkuormitus työpaikalla s.37

Taulukko 14. Yksityiselämän vaikutus työssä jaksamiseen s.38

Taulukko 15. Oma toiminta muiden hyväksi s.39

Taulukko 16. Arjen vaikutus stressitasoon s.39

Taulukko 17. Motivaatio työhön s.40

Taulukko 18. Työntekijän osaaminen s.41

Taulukko 19. Halu opiskella s.41

Taulukko 20. Halu edetä uralla s.42

Taulukko 21. Työn mielekkyys s.43

Taulukko 22. Työjärjestelyiden sopivuus s.44

Taulukko 23. Työergonomian taso s.44

Taulukko 24. Työpaikan viihtyisyys s.45

Taulukko 25. Työn keskeytyminen muiden toimesta s.46

Taulukko 26. Työtapaturmien riskitason kokeminen s.47

Taulukko 27. Työvälineiden taso s.47

Taulukko 28. Työn fyysinen raskaus s.48

Taulukko 29. Työn henkinen raskaus s.49

Taulukko 30. Työpaikan imago s.50

Taulukko 31. Muutosten vastaanotto s.50

Taulukko 32. Yhtiön panostus työhyvinvointiin s.51

Taulukko 33. Halukkuus pysyä työpaikassa s.52

Taulukko 34. Työpaikan suositeltavuus s.53

Taulukko 35. Parannusten tärkeysjärjestys s.54

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka tarkoitus on selvittää työssä jaksamisen taso nopeasti kasvavassa yrityksessä. Tutkimus on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus joka toteutetaan poikittaisena tutkimuksena kyselyohjelman avulla. Tutkimuksen alussa käytettiin esitutkimuksena itse ilmiön ymmärtämiseksi, yrityksen taustatietojen ja henkilöstön rakenteen selvittämisessä teemahaastatteluita.

Tutkittava yhtiö X on usealla toimialasektorilla toimiva kasvuyritys ja se on tuplannut liikevaihtonsa jo useita vuosia peräkkäin. Yhtiön kasvaessa edelleen yhtiön työntekijöiden tarve lisääntyy. Yhtiön palkkalistoilla on hieman yli 40 omaa työntekijää ja alihankkijoiden työntekijät mukaan luettuna määrä yhteensä on yli sata. Määrä vaihtelee sen mukaan, mikä vaihe tuotannossa on menossa. Tuotannossa valtaosa työntekijöistä on alihankkijoiden työntekijöitä. Yhtiöstä löytyy paljon eri alojen osaajia hitaasta aina diplomi-insinööriin ja jopa tohtoriin saakka. Yhtiöstä löytyy myös sellaisia, jotka eivät ole suomenkielisiä. Lisäksi yhtiössä toimii tällä hetkellä kahdeksan harjoittelijaa. (Talouspäällikkö 2017.)

Toimeksiantajayhtiö on mielenkiintoinen tutkittava sen toimialan ajankohtaisuuden, nopean kasvun ja henkilöstön monipuolisuuden valossa. Yhtiö tähtää voimakkaasti kasvuun myös rajojen ulkopuolella, mikä luo omat haasteensa henkilöstön työssä jaksamisen tutkimiselle tulevaisuudessa. Tutkimuksen yksi tarkoitus on luoda sellainen tutkimusmenetelmä kysymyspatteristoinen, että sitä voidaan käyttää mahdollisimman pienin muutoksin riippumatta yhtiön koosta, henkilöstön äidinkielestä, kulttuurista ja alkuperästä. Teemahaastatteluiden perusteella tiedetään työntekijöiden työssä jaksamisen haasteina olevan ainakin yhtiön kasvun mukanaan tuomat haasteet kiireineen, tilojen ahtaus ja jatkuva muutos. Haastatteluiden perusteella tultiin siihen tulokseen, että pelkän työssä jaksamisen lisäksi on hyvä ulottaa kysymyksiä myös muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Kuten Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. ja Tenhunen, J. (2007, 12) korostaa että viime aikoina mittaamisen käyttö on kasvanut henkilöstön toiminnan ohjaamisessa. Mittaamisen käyttäjäryhmät ovat laajentuneet johdosta henkilöstöön ja ei-taloudellisten mittareiden käyttö on siten lisääntynyt.

Työpaikan työssä jaksamisen tutkiminen on tärkeää yleisen ilmapiirin selvittämisessä ja kehittämisessä. Furmanin, Aholan ja Hirvihuhdan (2004, 6) mukaan esille nousseita ongelmia voidaan kääntää vastaaviksi tavoitteiksi, tällaisilla työtavoilla jo sinällään voidaan edistää toiveikkuutta sekä halukkuutta yhteistyöhön. Tämän yhtiön työilmapiiriä ei siis ole vielä tutkittu sen nuoresta iästä johtuen, joten nyt on hyvä aika siihen, sillä työpaikan ilmapiirillä ja ihmisten työssä viihtymisellä on paljon merkitystä. Työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suuri ja heillä voi olla paljon poissaoloja, jos ilmapiiri on huono ja työviihtyvyys alhainen. (Furman & Ahola 2002, 7).

Yhtiö pyrkii olemaan niin joustava työnantaja, kuin se on vain tuotannollisesti mahdollista. Työntekijöillä on hyvin vapaat kädet siinä, miten työtä tekee. Heillä on mahdollisuus hyödyntää työajan liukumia ja tehdä toimistotyötä etätyönä. Tämä jos mikä on työssä jaksamisen kannalta erityisen tärkeää.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on työssä jaksamisen tason selvittämiseen tarvittavan mittariston puuttuminen yhtiössä. Toisena tutkimusongelmana on se, että henkilöstön työssä jaksamista ei ole vielä koskaan tutkittu. Tutkimuskysymyksinä ovat: Kuinka työntekijät jaksavat työssään? Miten työssä jaksamista mitataan nyt ja tulevaisuudessa siten, että tulevaisuudessa tuloksia voisi verrata aiemmin saatuihin? Uusia ja vanhoja tutkimustuloksia verrattaessa voidaan nähdä, miten yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen. Työssä jaksamista tässä yhtiössä ei sen nuoresta iästä johtuen ole vielä ehditty tutkia, joten yrityksen kasvettua rajusti tutkimus on juuri nyt ajankohtainen ja tulee tarpeeseen.

Työssä jaksaminen ja työssä jaksamisen tason selvittäminen yrityksissä on tärkeää ja hyödyttää sekä yritystä itseään että koko yhteiskuntaa. Työssä jaksamisen tutkiminen



on ajankohtaista ja sen tärkeyteen on alettu panostaa vasta viime aikoina. Opinnäytetyön aihe on siksi erittäin ajankohtainen ja tärkeä.

## 2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työssä jaksamisen taso toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena on myös selvittää mahdolliset kehittämiskohteet ja antaa ehdotuksia ja ratkaisumalleja parempaan työssä jaksamiseen. Tavoitteena on turvallisesti työskentelevä henkilöstö terveellisillä elämäntavoilla varustettuna. Opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään pääasiassa työssä jaksamista, joka on tärkeä osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi olisi kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön liian laaja kokonaisuus. Työssä jaksamisen lisäksi työhyvinvointiin kuuluvat myös työturvallisuus ja työergonomia.

Rajaamisen ansiosta opinnäytetyö pysyy sopivassa mittakaavassa ja on siten paremmin hallittavissa. Työssä jaksamiseen vaikuttavat viihtyisä työympäristö, hyvä työilmapiiri, kiireen hallinta ja väsymystä aiheuttavien tekijöiden hallinta. Uhkana henkilön hyvinvoinnille ovat pääasiassa heikko työilmapiiri, alituinen kiire ja epäasiallinen käyttäytyminen työpaikalla. Jos nämä asiat jäisivät riittävän ajoissa käsittelemättä ja reagoimatta, voisivat seuraukset olla yrityksessä myöhemmin vaikeasti korjattavissa. Alituinen stressin tunne saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa työuupumuksen tunteeseen ja epäasiallisen käytöksen kulttuuri voisi olla vaarassa kärjistyä suoranaisesti työpaikkakiusaamiseksi. (Jabe 2010, 52–53.)

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Työssä jaksamista tässä yrityksessä tutkitaan mittaamalla kyselylomakkeella työssä jaksamista. Opinnäytetyö sisältää sekä laadullista tutkimustyötä, että määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus tämä ei kuitenkaan ole, vaan metodia käytettiin esitutkimuksen apuna. Kuten Kananen (2011, 15) toteaa, laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ilmiö, siihen vaikuttavat tekijät ja riippuvuussuhteet niiden välillä. Tämä tutkimus oli välttämätöntä aloittaa laadullisella tutkimuksella käyttäen teemahaastatteluita tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten selvittämisen lisäksi myös yrityksen työntekijäpohjan, rakenteiden ja työpaikan erityispiirteiden selvittämiseksi. (Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 160) mukaan tyyppillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.

Tämän yhtiön työntekijät koostuvat monenlaisista ammattikunnista ja erilaisista tii-meistä, joiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii huolellista taustatutkimusta. Kuten Kananen (2011, 17–18) toteaa, että mittauksia ei voida suorittaa, ellei tiedetä mitä mitataan. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön parametrien, tai muuttujien ja ilmiön tekijöiden tuntemista. Vasta siinä vaiheessa voidaan suorittaa kvantitatiivinen tutkimus, kun tutkittava ilmiö on riittävän täsmentynyt.

Kvantitatiivinen tutkimus voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sitä, että kyselylomakkeen avulla kerätään pieneltä joukolta ilmiöön kuuluvilta havaintoyksiköiltä tutkimustietoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään yleistämiseen. (Kananen 2011, 17.) Tässä tutkimuksessa määrällinen tutkimus toteutetaan poikittaisena tutkimuksena nettipohjaisella Webropol-ohjelmalla. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tutkimus on mahdollista jatkaa myös pitkittäisenä tutkimuksena edellisiä tuloksia vertaamalla uusiin. Tutkimustulokset analysoidaan ja ristiintaulukoidaan tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, niiden pohjalta laaditaan yhteenveto sekä mahdolliset kehitysehdotukset.

Mittaamista ennen yrityksellä tulisi olla selkeä kuva organisaation perustehtävästä, päämäärästä, arvoista, tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin pyrittäisiin (Rauramo 2012, 20). Kyselylomakkeesta tehdään pitkäaikainen työkalu, jota tuloksia voidaan hyödyntää pitkällä aikavälillä, mutta myös jokapäiväisessä johtamisessa työyhteisössä. Rauramon (2008, 19) mukaan merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa on työhyvinvoinnin johtaminen työyhteisössä. Jotta voidaan johtaa työhyvinvointia, pitää sitä voida myös arvioida. Henkilöstön työssä jaksamisen tilan seuraaminen on pitkäjänteistä työtä ja edellyttää monipuolista mittaristoa. Taloudelliset mittarit ovat yrityksessä toki tärkeitä, mutta myös henkilöstöä kuvaavia mittareita tarvitaan. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi ajankäytön, osaamisen, terveyden, työsuhteen, tuloksellisuuden, turvallisuuden ja yhteisöllisyyden mukaan kuvata eri mittarein.

Jos johtopäätöksiä tehdään esimerkiksi pelkästään kirjanpitoon pohjautuvan aineiston perusteella, se voi johtaa yrityksen tulevaisuuden kannalta kovinkin pahoihin virhearviointeihin ja tuottaa vääriä valintoja. Etenkin globaalin kilpailukentän alueella menestyäkseen yrityksen olisikin kyettävä seuraamaan omaa suorituskyykyään ja etenkin tarkkailla sen taustalla olevien tekijöiden kehittymistä uusin tavoin. Taloudellisuus, tuottavuus, kannattavuus, tehokkuus, jne. ovat yrityksen suorituskyvyn keskeisiä osa-alueita ja yrityksen toiminnan kyvykkyyttä kuvaavia termejä. ( Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007, 1.)

Kokoamalla henkilöstön tilasta ja kehityksestä tilastotietoa voidaan mahdollistaa henkilöstöpääoman järjestelmällinen kehittäminen. Parhaaksi tavaksi vertailussa tulevien vuosien tulosten peilaamisessa aiempiin voisi muodostua tiimikohtaisten tulosten kerääminen. Kuten Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. ja Tenhunen, J. (2007, 13) toteaa, mittariston suunnitteluvaiheessa pyritään valitsemaan sekä mittauskohteet että mittarit, joilla mittauskohteita mitataan. Tässä vaiheessa oleellisinta olisi, että mitattavat kohteet esimerkiksi tiimitasolla valittaisiin niin, että ne toimisivat myös organisaatioiden kokonaistavoitteiden mukaisesti. Sitten kun tiimien työntekijät ja vetäjät alkavat valitsemaan sopivia mittareita omalle tiimilleen, olisi pyrittävä tiimien ja yksikön johdon välistä kommunikointia ja vuorovaikuttamista korostaa

mahdollisimman paljon. Myös henkilöstön kouluttaminen käyttämään mittaristoa olisi hyvä aloittaa jo tässä vaiheessa.

Tavoitteena on saada toimeksiantajayritys toimivaksi työyhteisöksi ja olemaan houkutteleva työpaikka, mistä on myös itse yhtiölle hyötyä monella tavalla. Arvostus ja tunne siitä että on arvostettu, on ihmiselle tärkeä asia. Kuten Kuuselan (2013, 65) kirjassa todetaan, luottamus luo perustan arvostuksen tunteelle. Luottamus ei synny yksipuolisesti, vaan se on molemminpuolinen tunne. Luottamus on koko työyhteisön perusta ja ehdoton edellytys yhteistyölle. Silloin kun luottamus ja keskinäinen arvostus ovat työyhteisössä vallitsevana, kaikki voivat paremmin ja työpaikalle tulee aamulla mielellään antamaan parhaansa arvostuksen säilyttämiseksi.

## 2.4 Teemahaastattelut ja niiden tulokset

Haastatteluun valittiin opinnäytetyön kannalta keskeiset henkilöt, jotka ovat yhtiön toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, talouspäälikkö ja työsuojelupäälikkö. Opinnäytetyö tehtiin yhtiön henkilöstön työssä jaksamisesta ja teemahaastattelun avulla pyrittiin saamaan tietoa tutkimuksen tarkoituksesta. Selvityksien tavoitteena oli myös selvittää se, miten voitaisiin parhaiten tehdä kyseisen tutkimuksen varsinainen määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen osa.

Haastattelun avulla pyritään saamaan aitoa tietoa ilmiön ymmärtämiseksi ja saada kokonaiskuva ilmiön parissa toimivista ihmisistä. Tutkittavan ilmiön parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä tarvitaan myös siinä vaiheessa, kun ryhdytään toimeenpanemaan mahdollisia muutoksia tulosten selvittyä. Aina kun kyseessä on ihmisten kanssa toimiminen, muutosprosessia ei voida tehdä pelkkänä mekaanisena suorituksena. Haastattelut mahdollistavat myös luomaan yhtiön keskeisten henkilöiden kanssa luottamuksellisen suhteen. (Kananen 2015, 81–82.)

Haastatteluiden toteutus tapahtui puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka tapahtuivat kasvotusten. Haastatteluiden aikana tehtiin eri teemojen sisällä myös täsmentäviä kysymyksiä, jotka oli valmiiksi kirjoitettu haastattelurunkoon. Teemahaastattelun suola on se, että haastattelu etenee keskustelun ja vuoropuhelun omai-

sena, jolloin ilmiö alkaa hyvin hahmottua. Opinnäytetyön tekemisen alkuaikoina oli jo tietynlainen ennakkokäsitys ilmiön luonteesta, joten haastatteluun pystyi hyvin luomaan teemat, joilla sai vangittua täyden ymmärryksen ilmiöstä. Haastattelut nauhoitettiin sanelulaitteen avulla myöhempää litterointia varten ja tarkistettiin laitteen toimivuus etukäteen.

Haastattelusuunnitelma tehtiin etukäteen tarkasti harkiten teemat sekä niiden määrä, jotta haastattelussa tulee kaikki oleellinen käsiteltyä. Teemahaastattelurunko toimi hyvänä selkänä haastatteluissa. Haastatteluista tuli oikein antoisia tutkimuksen kannalta. Uusia puolia yhtiön työntekijärakenteesta ja työn suhteista tuli ilmi koko prosessin ajan. Raakatekstin analysointi suoritettiin segmentoimalla aiheet ja tiivistämällä teksti kahteen kertaan. Teksti luettiin useaan kertaan ja jälkimmäisen tiivistämisen yhteydessä teksti kirjoitettiin pohtivampaan ja analysoivampaan muotoon. Kaikkia haastatteluja ei taustatutkimuksessa litteroitu, vaan ne analysoitiin suoraan ääninauhalta opinnäytetyön painottuessa varsinaiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen, Teemahaastatteluosan painottuessa enemmän esitutkimukseen.

Tehdyn esitutkimuksen tuloksena syntyivät varsinaisen kyselytutkimuksen kysymyspatteristo, jonka rakenne ja kysymykset ovat nähtävänä jäljempänä opinnäytetyön tulosten käsittelyn osassa 4.3. Tuloksena oli myös se, että vastaajat jaotellaan tiimeihin jotta saataisiin yhtiössä toimivien eri ammattikuntien erilaiset ongelmat selvitettyä tarkemmin. Myös se montako vuotta vastaaja on talossa toiminut, on ratkaisevaa siksi, että nähdään kokevatko vähemmän aikaa palvelleet eri tavalla kuin yhtiön muutoksessa mukana pidempään olleet työntekijät. Tuloksena myös oli se, että kysely ulotetaan myös yhtiössä toimivien alihankkijoiden työntekijöihin. Näin tehden voidaan vertailla omien ja alihankkijoiden työntekijöiden kokemuksia toisiinsa.

## 2.5 Kyselytutkimus

Kyselyn aineisto eli tutkimustieto kerättiin tehtävään suunnitellulla Webropol-ohjelmalla, jonka kysymykset on huolella räätälöity aiempien haastatteluiden ja taustatutkimusten tuloksena. Kysymykset ovat suurelta osin strukturoituja kysymyksiä asteikolla 1–5. Vastauksissa numero 1 merkitsee vastaajan olevan eri mieltä, kun taas numero 5 merkitsee vastaajan olevan samaa mieltä. Kyselyn analysoinnissa tulokset kirjoitettiin auki, käytettiin suoria jakaumia ja ristiintaulukointia. Suora jakauma, eli yksiulotteinen frekvenssijakauma on yksinkertaisin yhden muuttujan ominaisuuksien kuvaamiseen käytettävä tiedon tiivistämis- ja havainnollistamiskeino. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään asioiden yleistämiseen, silloin ei pelkillä kappalemäärillä ole merkitystä, vaan sillä, mikä on muuttujan prosentuaalinen osuus koko aineistosta. Näin koko aineistossa oleva tieto saadaan tiivistetyssä muodossa. (Kananen 2011, 74.)

Ristiintaulukointi on kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyvä tutkimusväline, sillä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita asioiden välillä esiintyvistä riippuvuussuhteista. Asioihin vaikuttaminen helpottuu riippuvuussuhteiden löytymisen kautta. Täysin ongelmaton ristiintaulukointi ei silti ole, sillä kahden asian välillä voi ilmetä riippuvuutta, mutta se ei takaa sitä, että asioiden välillä esiintyisi syy-seuraussuhde. Taulukossa muuttujien välinen korrelaatio voi näyttää suurelta, mutta tekijät eivät silti riipu toisistaan. (Kananen 2008, 44.)

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimus ulotettiin kattamaan myös alihankkijoiden työntekijät, joiden vastauksia verrattiin yhtiön omien työntekijöiden tuloksiin. Kysely toteutettiin sellaisena, että siinä kysyttiin, mihin tiimiin vastaaja kuuluu, joten tiimi-kohtainen vertailu onnistui tutkimusta analysoitaessa. Ikä- ja sukupuolikysymykset päädyttiin jättämään kyselystä pois siksi, etteivät vastaajat kokisi tulevansa tunnistetuksi kyselyssä. Näin saatiin rehellisemmät vastaukset. Kysely tullaan myöhemmin toistamaan puolivuositain, eli syksyisin ja keväisin. Näin menetellen myöhemmin

voidaan seurata pimeään ja valoisamman vuodenajan mahdollisia vaikutuksia tuloksiin. Kysymysten laatuun kiinnitettiin erityistä huomiota, varsinkin siihen, millä tavoin kysymys on aseteltu. Kysymysten sävy on oltava riittävän neutraali ja kysymysten järjestys tulee olla tarkkaan pohdittu. Tärkeää on myös kyselyn pituus, eli kysymysten määrä pitää olla sopiva, jotta vastaaja jaksavat vastata rehellisesti kyselyn loppuun saakka. (KvantiMOTV 2013)

### **3 Työssä jaksaminen**

Opinnäytetyön aiheena on työssä jaksamisen tutkimus toimeksiantajayhtiössä. Työssä jaksamiseen on alettu kiinnittää huomiota moderneissa yrityksissä yhä enemmän nykyaikana. Henkilöstön työssä jaksamisen tason mittaamisen pohjalta voidaan vähintään kerran vuodessa laatia eräänlainen henkilöstötilinpäätös. Henkilöstöraportointia on paras hyödyntää siten, että sen tietoja pystytään tulkitsemaan tulevaisuuden suuntaavasti sekä suhteessa asiakkaisiin ja talouteen. Henkilöstötilinpäätöksen liittäminen yhteisön tai yrityksen muuhun henkilöstöpolitiikkaan ja strategiatyöskentelyyn auttaa poimimaan oikeat asiat, joita halutaan mitata. Mittaustulokset tukevat suunnitelmallista työyhteisön parantamista ja päätöksentekoa. Saadun henkilöstötiedon pohjalta pystytään arvioimaan tavoitteiden saavuttamista ja voidaan raportoida saavutettuja tuloksia yhteisön tai yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. (Ahonen 2002, 1.)

Teoriaosuudessa keskitytään tutkittavan yhtiön kannalta tärkeisiin asioihin, jotka ovat työpaikan ilmapiirin hyvänä säilyttäminen, toimivien työtilojen kehittäminen, sekä strategian, mission ja vision merkityksen korostaminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kiinnitetään huomiota työtehtävien priorisointiin ja toimintatapojen järjeistämiseen sillä työntekijät ovat havainneet niissä puutteita. Tarkastellaan työssä jaksamisen mittaamisen tärkeyttä, johtamista ja viestintää.

### 3.1 Keskeiset käsitteet

Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi, työturvallisuus ja työterveys sekä laatu- ja ympäristökysymykset ovat olennaiset osat organisaation yhteiskuntavastuuta. Näin organisaation imago varteenotettavana yhteistyökumppanina ja kiinnostavana työpaikkana paranee. Yrityksen tulos ja hyvä työympäristö ovat sidoksissa toisiinsa. Toimenpiteet työympäristön kehittämiseksi vähentävät sairaudesta johtuvista poissaoloista ja tapaturmista syntyviä kuluja sekä vaikuttavat tuotannon ja työn häiriöttömyyteen. (Rauramo 2008, 18.)

Työhyvinvointi parhaimmillaan on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluvat myönteinen perusasenne ja tyytyväisyys elämään ja työhön, aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä on hyvinvoinnin tärkeä perusta. Se luo elämälle mielekkyyttä, antaa mahdollisuuden kanssakäymiseen ja suo taloudellista turvaa. Tyytyväinen työntekijä on sekä motivoitunut että sitoutunut työhönsä. (Vesterinen 2006, 7.) Kuten Kehusmaa (2011, 15) toteaa, vuosittain toteutettava työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri sisältää Suomen työelämän laatua käsitteleviä laajimpia tutkimuksia. Laadun käsite, joka on barometrin taustalla sisältää neljä ulottuvuutta:

- tasapuolinen kohtelu
- varmuus työpaikasta
- kannustavuus, keskinäinen luottamus ja innostavuus
- vaatimustasoon suhteutetut voimavarat.

Työolobarometrin (2017, 82) mukaan teollisella ja yksityisellä alalla koetaan henkistä väkivaltaa ja kiusaamista keskimäärin vähemmän kuin julkisella sektorilla. Näillä asioilla on suora vaikutus työssä jaksamiseen. Yksilön työssä jaksamisen ja sen kuormittavuuden vaikutuksia on perinteisesti ajateltu pelkästään fyysisen jaksamisen näkövinkkelistä. Nykyisin yhä enemmän aletaan myös psyykkiseen puoleen keskittyä. Sairauspoissaolot sekä muut työpaikan ongelmat todetaan yhä useammin olevan lähtöisin psyykkisen hyvinvoinnin puutteesta. Uhkana henkiselle hyvinvoinnille ovat yleisesti ottaen pääasiassa työilmapiirin huonous, alituinen kiire ja epäasiallinen käyttäy-



tyminen työpaikalla. Jos tämänkaltaiset asiat jätetään käsittelemättä, voivat seuraukset olla jokseenkin tuhoisia.

Hyvä työssä jaksaminen on kokonaisuus eri tekijöitä, johon sisältyy työn ja vapaaajan sopiva suhde, eli rasituksen ja levon riittävä kombinaatio. Terveenä pysyäkseen ihminen kaipaa haasteita ja kuormitusta: niin lihakset, luut, aivot, hengityselimet, verenkierto ja hermostokin vaativat toimintaa. Sopiva työkuormitus edistää työntekijän kannalta terveyttä ja työkykyä. Työn tulisi olla ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin vastaavaa. Työ ei saa olla liian helppoa eikä kevyttä, mutta ei liian vaikeaa, raskasta, tai yksipuolistakaan. Mikäli työntekijä ehtii toipua sopivasti työpäivän aikana tai pian sen jälkeen rasituksesta ja pystyy viettämään virikkeellistä ja täysipainoista vapaa-aikaa, palautumisen ja ponnisteluiden välillä on hyvä tasapaino. Jos palautuminen ei ole riittävää tai mahdollista, työntekijä joutuu ponnistelemaan aina vain enemmän selviytyäkseen työstä. (Rauramo 2008, 37–38.)

### 3.2 Työpaikan ilmapiiri

Tärkeimmät yhteisyyden tunnetta ja myönteisiä tunnekokemuksia tuottavat tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen, huolenpito, hauskuus ja huumori. Ongelmakohtia taas ovat ongelmista keskustelemisen puute, kritiikin antaminen ja sen vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen, erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. (Furman & Ahola 2002, 12.) Hyvässä työilmapiirissä kaikki nämä asiat ovat kunnossa.

Työpaikan yleisellä ilmapiirillä on merkitystä työssä jaksamisessa. Työpaikan ilmapiiriä kehitettäessä apuna voidaan käyttää ratkaisukeskeisiä lähestymistapoja. Niissä voidaan kääntää esille nousseita ongelmia vastaaviksi tavoitteiksi. Tällaisilla työtavoilla jo sinällään voidaan edistää toiveikkuutta sekä halukkuutta yhteistyöhön. Kun painopiste on tapahtuneissa edistyksissä ja voimavaroissa, voidaan yhteisten ideointien ja keskusteluiden avulla etsiä toimivia ratkaisuja. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 6.) Työpaikan ilmapiirillä ja ihmisten työssä viihtymisellä on paljon merkitystä. Työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ja heillä on myös paljon poissaoloja, jos ilmapiiri on huono ja työviihtyvyys alhainen. (Furman & Ahola 2002, 7.)

Litwinin ja Stringerin (1968, 138) mukaan hyväksi koettu työilmapiiri luo a) positiivista motivaatiojännitettä, b) motivoituneen asenteen ja c) arvostuksen positiivista käytöstä kohtaan. Työpaikan hyvä ilmapiiri, toimivat henkilökemiat, hyvät käytännöt, optimaalinen työjärjestys, työn tarkoituksen sisäistäminen, ennustettavuus, oikein mitoitettut vaatimukset ja taloudellinen turva lisäävät työssä jaksamista ja työpaikalla viihtymistä. Työnantajalla on suuri rooli työolojen toimivuudessa, mutta myös työntekijän oma toiminta on avainasemassa. Kaivolan ja Launilan (2007, 104- 105) mukaan olisi hyvä avata keskustelua työpaikan asenteista työyhteisössä. Etsimmekö toisten virheitä vai pyrimmekö näkemään ensi sijassa onnistumiset. Otetaanko uudet ideat vastaan mahdottomina? Negatiivinen asenne voi tuhota työn ilon ja luovuuden. Työnantajan on vaikeaa vaikuttaa työntekijän vapaa-aikaan tai yksityiselämään, sillä se on työntekijän vastuulla, mutta työnantaja voi tarvittaessa joustaa vaikealla het-

kellä ja myötäelää hankalissa tilanteissa. Golemanin (2000, 82) mukaan ilmapiirillä on keskeinen vaikutus työn tulokseen. Vastavuoroisesti tyytyväinen työntekijä on joustavampi tarvittaessa kiireellisissä ja työnantajan kannalta vaativissa tilanteissa.

### 3.3 Työympäristön ja tilojen merkitys työssä jaksamiselle

Kriittisimmin työympäristöön vaikuttavana tekijänä pidetään melua. Tilojen toiminnallinen suunnittelu, työympäristön tarjoamat oheispalvelut ja sijainti ovat myös tärkeitä näkökohtia puhuttaessa työntekijän tuottavuudesta ja hyvinvoinnista.

(WorldGBC 2014, 7–9.) Työtilojen suunnittelussa ja osastoinneissa tulisi ottaa huomioon työntekijän oma työrauha ja se, että työ ei turhaan keskeytyisi ulkoisten tekijöiden vuoksi. Järnefeltin (2001, 37) mukaan keskeytyksien syynä ovat usein muun muassa asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, odottamattomat väliin tulevat työtehtävät, kokoukset tai esimiehenä tai asiantuntijana toimiminen.

WorldGBC:n (2014, 11) mukaan työntekijän mahdollisuus kontrolloida ja olla mukana suunnittelemassa omaa työympäristöään vaikuttaa työn tehokkuuteen, esimerkiksi tilojen toimivuuden tai ilmanvaihdon suhteen. Hyvällä rakennustyöllä, jossa on hyödynnetty uusinta teknologiaa, uusia innovaatioita ja älyratkaisuja, luodaan tuottava työympäristö. Hyvin suunnitelluilla tiloilla mahdollistetaan ideoiden jakaminen, ne edistävät yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta, joiden avulla taas voidaan vahvistaa yrityksen kulttuuria. (WorldGBC 2014, 34.)

Rantasen ja Pääkkösen 2008, 3–4) mukaan fysikaalisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa lämpöolot, melu, värinä, säteily, valaistus ja ilmastointi.

Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia työympäristöllisiä tekijöitä ovat muun muassa työtilat, viihtyisyys, ergonomia sekä fysikaalinen ympäristö (Työterveyslaitos 2015).

### 3.4 Strategian, mission ja vision merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Yrityksen strategian jakaminen työyhteisön kesken antaa suuntaa koko organisaatiolle ja kirkastaa yhteistä tavoitetta, sitä suuntaa jota kohti ollaan menossa. Jaettu, yhteinen strategia on perusta hyvinvoinnille. Jo itsessään strategiatyö on aivan olennaisessa työhyvinvoinnin edistämisen osassa. Sitä mielekkäämmäksi työtehtävät muodostuvat, mitä selkeämmältä oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta tuntuu. Mitä enemmän koko organisaation jäsenet osallistuvat strategiatyöhön ja sen kaikkiin vaiheisiin, sitä paremmin organisaation ja sen jäsenten toimintaa ymmärretään. Arvostus kohenee ymmärryksen myötä muita kohtaan. Vaikutusmahdollisuudet työyhteisön toimintaan ja omaan työhön paranevat oman osallistumisen kautta. (Kehusmaa 2011, 140.)

Visio on tulevaisuuden tavoitetilä eli sellainen määränpää tai näkymä, jota kohti yritys haluaa kulkea. Se on kuin osoite, jonne ollaan menossa. Visio on näkymä, jonka saavuttamiseen liittyy usein epävarmuutta. Sitä mukaa, kun sitä koskeva tietämys muuttuu tai lisääntyy, sitä voidaan korjata tai täsmentää. Yritykset eivät mielellään haluaisi julkaista yksityiskohtaisia visioitaan. Yrityksen sisällä vision näkyväksi tekeminen sitä vastoin olisi tärkeää, sillä se toimii laajempänä kehyksenä jokaisella yksittäisellä työntekijällä. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä niin toimintastrategia kuin visiokin jäävät joskus hämärän peittoon. Jos näiden näkemysten julkistaminen ei kuulu yrityksen kulttuuriin, ei yrityksen muu henkilöstö osaa ottaa niitä arjen päätöksenteossa huomioon. Visiolla on siis toimintaa suuntaava keskeinen merkitys. Hyväksytty ja kirkastettu visio voi tietyllä tavalla toimia johtajan roolissa. (Viitala 2004, 54–55.)

### 3.5 Työtehtävien priorisointi ja toimintatapojen järjeistäminen

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan aika on rajallinen resurssi. Jostakin pitää usein luopua, jotta kaikkein tärkein tulisi tehtyä. Priorisointi ja työn näkyväksi tekeminen järjestävät työtä siten, että aikaa jää olennaiselle. Keskeytysten hallinnalla luodaan keskittymisrauhaa työhön. Virolainen (2010, 54–55) toteaa, liian kova työtahti saat-  
taa lisätä kiireen tuntua, millä voi olla vaikutusta verenpaineeseen, hormonien ja

verenkierron, sekä aivojen kemiallisiin tapahtumiin. Kiireen kokeminen on usein yksilöllistä ja kulttuuriin sidottua, eikä siksi aina johda stressiperäisiin sairauksiin. Kuitenkin yli puolet suomalaisista kokee työpainetta kiireen ja tiukan aikataulun vuoksi.

- Liiallinen fokuksen hajaantuminen on haitallista sekä organisaatiolle että yksilölle
- Priorisoinnilla on tarkoitus paikantaa fokus eli kirkastaa organisaation ydintehtävät, joihin aika ja muut resurssit keskitetään
- Yhteisen päämäärän ymmärtäminen syntyy panostamalla organisaation eri osien väliseen vuorovaikutukseen
- Jos monimutkaisia hankkeita on yhtä aikaa paljon käynnissä, ne kärsivät liiasta päällekkäisyydestä
- Organisaatio, joka suhtautuu aikaan kunnioittavasti, parantaa laadukkaan ajattelutyön, eli organisaation tärkeimmän voimavaran edellytyksiä.

Alituiset keskeytykset tuhoavat hyvää ajankäyttöä. Siitä aiheutuu ajanhukkaa, kun jokin uusi asia vaatii vanhan keskeyttämistä. Uusi asia vaatii syventymistä ja sitten on taas hankala palata vanhaan. Pitää syventyä tehtyyn asiaan uudelleen ja muistella, mitä oli hetki sitten tehty ja mitä on vielä tekemättä. Tämä pahimmillaan saattaa aiheuttaa myös unohduksia, väsymystä, ja ainakin se ärsyttää. Tehokkaassa työntö-  
össä ei sallita keskeytyksiä. (Jääskeläinen 2005, 47.)

#### **Kahdeksan avainasiaa keskeytysten hallintaan:**

- 1. Pyri rajaamaan aika, sanomalla esim. että ”minulla on 5 minuuttia aikaa, riittääkö asiaasi vai varataanko paremmin aikaa myöhemmin?”
- 2. Anna ymmärtää etukäteen kiireesi, koska työsi määräaika lähestyy
- 3. Jos satunnainen kävijä tulee käymään ja istuu alas, istu työpöytäsi reunalle odottamaan, niin hän ei viihdy kauan
- 4. Järjestä tapaaminen toisin henkilön toimistoon jos se on lähellä, näin voit itse määritellä koska lähdet
- 5. Vältä yleistä keskustelua kun olet kiireinen, se tuplaa keskeytysten määrän.
- 6. Pyri siihen, että keskeyttäjä menee suoraan asiaan, ei ole väärin keskeyttää keskeyttäjää

- 7. Ole häikäilemätön ajan kanssa, mutta armollinen ihmisille. Anna heille huomiosi täysin ja kuuntele hyvin. Ole ystävällinen. Jos voit välttää, niin älä anna heidän lähteä tyhjin käsin
- 8. Pidä kello näkyvillä, kun vierailija tulee äläkä epäröi vilkuilla sitä välillä. Voit esimerkiksi kertoa tulevasta tapaamisestasi, pieni valkoinen valhe on parempi kuin turha keskeytys.  
(Adair 2003, 36.)

### 3.6 Työssä jaksamisen mittaaminen

Mittaamista ennen yrityksellä tulisi olla selkeä kuva organisaation perustehtävästä, päämäärästä, arvoista, tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin pyrittäisiin (Rauramo 2012, 20). Ehkä yleisimmin käytössä oleva tutkimusmenetelmä työhyvinvointia mitattaessa on kyselylomake, sitä voidaan käyttää niin viestintäilmaston kuin työtyytyväisyydenkin mittaamiseen. Lomakkeella voidaan saada kohtuullisen nopeasti ja edullisesti kerättyä tietoa työyhteisön jäsenten havainnoista, odotuksista ja kokemuksista työpaikaltaan. (Juholin 1999, 173.)

Työhyvinvoinnin mittaaminen henkilöstöltä auttaa yritystä kehittämään ennakoivaa työhyvinvointitoimintaansa edistääkseen siten sekä liiketoimintaa että tuottavuutta. (Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille 2015). Mittaaminen antaa tietoa, mutta miten sitä voidaan käyttää hyödyksi, on se isoin juttu. Kaikkein ei kerralla voi vaikuttaa, mutta esimerkiksi tavoitteena voisi olla mittauksen perusteella kulloinkin heikoimman osa-alueen tekeminen parhaaksi seuraavan vuoden aikana. Se parantaisi vähitellen koko yritystä.

Työssä viihtyminen ei ole sama asia kuin työhyvinvointi, vaan se kuuluu osaksi työhyvinvointia. Työssä viihtymistä mitattaessa on hyvä keskittyä juuri kyseisen työpaikan ominaisuuksiin ja tarpeisiin. Tyypillisimmillään tyytyväisyyttä on tutkittu materiaallisten mittareiden, kuten työsuhde-etujen, ympäristön, työn jatkuvuuden, palkan ja

työvälineiden kautta. Toinen tavallinen tapa on mitata asioiden toteutumista liittyen työn ominaisuuksiin, kuten tehtäväkuvan selkeyteen, osaamisensa ja taitojensa käyttämisen mahdollisuuksiin, työn itsenäisyyteen, palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuuteen, sekä mahdollisuuteen kehittää omaa työtään. (Juholin 1999, 72.)

### 3.7 Toimiva työyhteisö, johtaminen ja viestintä

Viestintätyytyväisyys tarkoittaa työntekijän yleistä tyytyväisyyttä saamaansa tietoon, mahdollisuuteen tulla kuulluksi ja vaikuttamisen mahdollisuuteen omassa työyhteisössä. Kyseessä on henkilökohtainen kokemus ja tuntemus, jota työntekijä vertaa omiin odotuksiinsa. Työtyytyväisyys puolestaan tarkoittaa kokemusta, joka on kombinaatio mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon työyhteisössä. Ensi katsomalta voi näyttää epäoleelliselta moisen asian selvittäminen, mutta syvemmin asiaan perehdyttyä paljastuu, että viestintätyytyväisyys on yhteydessä useisiin yhteisön kehittymisen ja olemassaolon kannalta aivan olennaisiin seikkoihin. (Juholin 1999, 70.)

Arvostus ja tunne siitä että on arvostettu, on ihmiselle tärkeä asia. Kuten Kuusela (2013, 65) toteaa, luottamus luo perustan arvostuksen tunteelle. Luottamus ei synny yksipuolisesti, vaan se on molemminpuolinen tunne. Luottamus on koko työyhteisön perusta ja ehdoton edellytys yhteistyölle. Silloin kun luottamus ja keskinäinen arvostus ovat työyhteisössä vallitsevana, kaikki voivat paremmin ja työpaikalle tulee aamulla mielellään antamaan parhaansa arvostuksen säilyttämiseksi.

Ihmisen työn tarkoituksena on pääasiassa lisätä yrityksen arvoa. Johdon tehtävä on lisätä inhimillistä pääomaa ja siihen kuuluu kolme avaintehtävää: parhaiden työntekijöiden saaminen, heidän pitäminen talossa ja kehittäminen. Työssä jaksamisessa keskeisintä on ihmisten tekeminen näkyväksi. Inhimillistä pääomaa hukataan valtavasti siksi, että organisaatiossa ei käytetä hyväksi sitä tietoa, joka sillä jo on. (Jabe 2012, 166.)

Kasvavassa yrityksessä on aina omat haasteensa, kun väkeä tulee lisää. Yksilönä toimiminen työyhteisön jäsenenä on helppoa tutussa ympäristössä tuttujen ihmisten ympäröimänä, mutta kuten Kuuselan (2013, 71) toteaa, uuteen työyhteisöön liittyminen voi olla uudelle työntekijälle haastavaa. Esimiehen tehtävä on helpottaa uuden työntekijän työyhteisön sisälle pääsemisessä. Uutta työntekijää pitää aktiivisesti ottaa mukaan keskusteluihin ja huolehtia siitä, ettei tämä jää yksin yhteisön ulkopuolelle. Kaikilla on hyväksytyksi tuleminen tarve ja halu antaa itsestään tietynlainen kuva toisille (Kuusela 2013, 73.)

Rauramon (2008, 19) mukaan merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa on työhyvinvoinnin johtaminen työyhteisössä. Jotta voidaan johtaa työhyvinvointia, pitää sitä voida myös arvioida. Henkilöstön tilan seuraaminen on pitkäjänteistä työtä ja edellyttää monipuolista mittaristoa. Taloudelliset mittarit ovat toki tärkeitä, mutta myös henkilöstöä kuvaavia mittareita tarvitaan. Henkilöstöä voidaan kuvata eri mittarein esim. ajankäytön, osaamisen, terveyden, työsuhteen, tuloksellisuuden, turvallisuuden ja yhteisöllisyyden mukaan. Kokoamalla henkilöstön tilasta ja kehityksestä tilastotietoa voidaan mahdollistaa henkilöstöpääoman järjestelmällinen kehittäminen.

Tutkimukset osoittavat, että johtamisella on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa. Hyvinvointia työyhteisössä voidaan kehittää useilla eri tavoilla. Kaikille työyhteisön onnistuneille kehittämistavoille kuitenkin on yhteistä, että keskeinen rooli niissä on johtamisella. Hyvä ihmisten johtamistapa tukee ihmisten työskentelyä ja antaa edellytykset onnistumiselle työssä. Korkeatasoiselle osaamiselle organisoitumisen oloissa menestyksen puitteet luo parhaiten keskusteleva johtamistapa. Esimiehet, jotka osaavat suunnata ihmisten mielikuvien nopeat liikkeet yhteisten päämäärien tavoittelemiseen, luovat organisaation menestykselle perustan. Esimiesten olisi pystyttävä mieltämään työnsä ihmisten sujuvan työskentelyn edellytysten luojina ja osaamisen vaalijoina. Työhön ottamisen jälkeen jokaisen työhön tulevan perehdyttäminen kunnolla työyhteisöön ja työhönsä on keskeistä. Näin toimimalla luodaan hyvä perusta työpaikan ihmissuhteille ja myöhemmälle työmenestykselle. (Vesterinen 2006, 83–85.)



### 3.8 Kehityskeskustelut

Mahdollisuus vaikuttaa asioihin auttaa jaksamaan. Kehityskeskustelu tarkoittaa esimiehen ja alaisen säännöllistä yhteydenpitoa. Sen tarkoituksena on varmistaa jokaiselle ihmiselle organisaatiossa, millaiset odotukset häneen kohdistuu ja kuinka häntä arvioidaan. Kehityskeskustelun pelisäännöt ja toteutus suovat sekä esimiehelle että alaiselle mahdollisuuden kysymisen ja vastaamisen kautta vaikuttaa asioihin. Kehityskeskustelu antaa molempien tulla kuulluksi, sitä kautta se tuo työpaikalle oikeudenmukaisuutta. Vaikuttamisen mahdollisuus on tehokkaimpia keinoja tukea jaksamisen ja tarkoituksellisuuden tunnetta. (Valpola 2000, 7–8.)

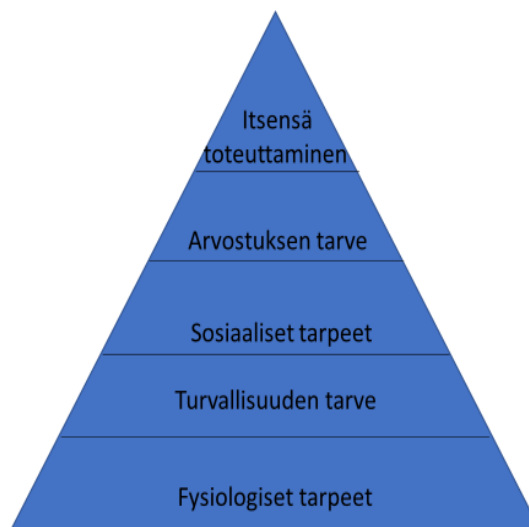
Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu alaisen ja esimiehen välinen keskustelu. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä hyvä keskinäinen vuorovaikutus on kehityskeskustelun onnistumisen edellytys. (Sundvik 2006, 113.)

Kehityskeskustelussa on kolme osaa: Ensimmäisessä osassa sovitaan tavoitteet ja millaisilla mittareilla tuloksia käsitellään. Toisessa osassa arvioidaan suoritus ja asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Kolmannessa arvioidaan ja jäsennetään alaisen urasuunnitelmat ja kehitystarpeet. (Valpola 2000, 141–142.)

### 3.9 Motivaatio, motiivit ja palkitseminen

Puhuttaessa työntekijän hyvästä työmotivaatiosta voidaan puhua yksilön pyrkimyksestä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet (Johns & Saks 2005, 134–135). Motivaatio on yhteen suuntaan aukeava ovi. Henkilö tekee aina itse ratkaisut ja valinnat asioista, jotka hän kokee itselleen tärkeiksi, esimiehen tehtävä on vain tarjota ne mahdollisuudet hänelle. Esimerkkinä voi käyttää Pinderin (1998, 11) määritelmää työmotivaatiosta sarjana energettisiä voimia, jotka laittavat alulle työhön liittyvää käyttäytymistä ja määrittelevät sen intensiteetin, muodon, suunnan ja keston. Maslowin tarvehierarkiateoria kuvaa ihmisen valintajärjestelmää, jossa ihminen pyrkii sisäänrakennetun valintajärjestelmänsä ansiosta aina tyydyttämään perustarpeensa ensin ja

vasta sitten ryhtyy tavoittelemaan muita tarpeita. Nykyaikana perustarpeiden (ravinto, asuminen ja muut fysiologiset tarpeet) täyttäminen vie usein liikaa huomiota ja muulle jää liian vähän aikaa ja ne saavat odottaa. Organisaation täytyy ensin huolehtia, että työntekijän perustarpeet tulevat työn kautta kuntoon, siten hyvän työmotivaation saavuttaminen on helpompaa ja sen varaan voidaan alkaa rakentaa olosuhteet yhä parempaan motivaatioon. (Moisalo 2011, 337–338.) Seuraava kuvio kuvaa ihmisen perustarpeita hyvin Maslovin tarvehierarkian mukaan.



Kuvio 1. Maslowin mukaeltu tarvehierarkia (Learning theories.com 2017).

Työmotivaation kokonaisuudessa on Moisalon (2011, 338–339) mukaan kolme osaluuetta:

1. Motivaation käynnistäminen lähtee jo rekrytoinnista tai toimenkuvan muokkauksesta. Rekrytoinnissa pyritään saamaan selville henkilön motivaatistasosta mahdollisimman laaja kuva. Itse työpaikalla tulee ulkoisten elementtien olla sellaisella tasolla, jolla motivaation käynnistyminen on mahdollista.
2. Työmotivaation ylläpitäminen vaatii ohjausta päivittäin ja ainakin laajempaa pohdintaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Eri tekijät, jotka yksilöä motivoivat, voivat vaihtua nopeastikin ilman ulkoisia vaikutteita, siinä tapauksessa yrityksen johdon

täytyy miettiä mahdollisuudet rakentaa motivaatio uudelleen ja kuinka sitä arvioidaan.

3. Työmotivaation suuntaaminen on esimiestyön kannalta tärkeä vaihe ja siinä varmistetaan oikeiden asioiden tekeminen oikealla tavalla ja se että niissä on motivaatiota tukeva elementti.

## 4 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksen avulla saatu tietomäärä oli valtava. Yhtiön avainhenkilöille teemahaastatteluissa tehtyjen puolistrukturoitujen kysymysten avulla saatu tieto antoi hyvän käsityksen työssäjaksamisen tilasta yrityksessä. Teemahaastatteluiden tulosten pohjalta rakentui henkilöstölle tehtävä työssä jaksamista kartoittava kysely. Toteutetussa kyselyssä strukturoitujen kysymysten mukana olevat avoimet kysymykset toivat sellaistaakin tietoa, jota ei muuten olisi välttämättä saatu. Kysymyspatteristo oli onnistunut, sen pituus oli harkittu ja koevastaamisten perusteella siihen vastaaminen vei juuri sopivasti aikaa, joten vastauksista saatiin rehellisempiä läpi kyselyn. Kyselyn avulla haettiin tietoa nimenomaan siihen, miten työntekijät kokevat asiat omasta näköpiiristään, vastausten analysoinnin aikana nimenomaan tämä asia pidettiin mielessä.

### 4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kysely lähetettiin kaikkiaan 83 henkilölle yhtiössä. Omia työntekijöitä näistä oli 40 ja alihankkijoiden työntekijöitä 43. Kyselyyn vastasi omista työntekijöistä noin 75 %, mikä on vastausprosenttina varsin korkea ja tutkimuksen kannalta hyvä. Kysely lähetettiin myös alihankkijoiden edustajille, ja heiltä saatujen vastausten määrä jäi hieman alle puoleen. Vastausprosentti alihankkijoiden osalta on matalampi, mutta se on sikäli ymmärrettävää, että usein alihankkijan puolella saatetaan olla varovaisia.

Kyselyssä pyrittiin välttämään liiallista profiloinnin mahdollisuutta, mutta silti usein tällaisissa kyselyissä voidaan pelätä paikkansa puolesta tai ei muuten vain haluta sekaantua omasta mielestään itseään suoraan koskemattomiin asioihin.

Tutkimuksesta saatiin hyvin tietoa ja yrityksen kannalta tutkimuksesta on varmasti myös paljon hyötyä.

Tutkimuksen validiteetti varmistetaan oikeaa tutkimusmenetelmää käyttämällä, eli käytettävä mittari mittaa oikeita asioita (Kananen 2011, 121). Tämän tutkimuksen mittari on validi, sillä se mittaa kyselylomakkeella henkilökunnalta juuri sitä mitä sen pitääkin mitata, eli työssä jaksamista. Kananen (2011, 121) mukaan ulkoinen validiteetti tarkoittaa saatujen tulosten yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen tulokset voidaan katsoa vastaavan suurelta osin yleistä näkemystä yhtiön työntekijöiden keskuudessa vastausprosentin ollessa näin korkea. Kuten Kananen (2011, 121) toteaa, sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraus-suhdetta ja se onkin tämän tutkimuksen haasteellisin osa selvittää. Kananen (2011, 123) mukaan reliabiliteetin todentaminen kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yksinkertaista, sillä edellyttäen että kaikki vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti voidaan tutkimuksen vaiheet toistaa. Tämän tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu riittävän hyvin, sen ratkaisut on perusteltu ja siten tutkimuksen voi myöhemmin uudelleen toistaa. Tutkimus on tarkoitettu toistaa myöhemmin puolivuositain eri vuodenaikaan tai vuosittain nyt luodun kyselyn avulla ja kyselyn rakennetta ei tarvitse muuttaa. Webropol on tehokas työkalu kyselyn toteuttamisessa ja analysoinnissa. Analysoinnissa hyödynnettiin ristiintaulukointia ja sen avulla tuli todennettua tietyt vallitsevat korrelaatiot eri asioiden välillä, tosin yllättäviä ristiinmenoja ja tietynlaista epäloogisuuttakin analysointi paljasti vastaajien mielipiteissä. Kiihi neliötestiä ei tiimikohtaisten tulosten analysoinnissa oikein voinut käyttää, sillä osassa tiimeistä vastaajia oli testin kannalta liian vähän. Avoimen nettilinkin käyttö tutkimuksessa aiheuttaa kyselyssä riskin siihen, että joku vastaa useamman kerran. Toisaalta henkilökohtainen vastauslinkki vaarantaa anonymiteetin ja voi vaikuttaa vastausten laatuun.

## 4.2 Vastaajien taustatiedot

Kysymyksissä ensimmäisenä muuttujana oli se, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yhtiön palveluksessa. Yhtiö on nuori ja yli 5 vuotta palveluksessa olleita yhtiössä on tuskin avainhenkilöitä enempää. Tämän kysymyksen avulla voitiin ristiintaulukoimalla laittaa enemmän painoarvoa talossa pidempään työskennelleiden näkemyksille kuin vasta taloon tulleiden mielipiteille. Tosin kaikki vastaukset ovat arvokkaita.

Toisena kysymyksenä oli kuuluuko vastaaja alihankkijan palvelukseen vai omaan henkilöstöön. Yhtiö haluaa alihankkijoiden työntekijöiden olevan samalla viivalla omien kanssa, joten tällä muuttujalla voitiin seurata tämän asian tilaa.

Kolmantena ja tärkeimpänä muuttujakysymyksenä oli se, mihin tiimiin, eli osastoon vastaaja kuuluu. Tiimejä yhtiössä on useita, joten tämän kysymyksen avulla eri tiimien välisiä eroja on helppo tutkia ja siten selvittää, mikä mahdollisen stressitekijän aiheuttaja on juuri kyseisessä tiimissä ja miten siihen pystytään reagoimaan ja saattamaan siten asia kuntoon. Tämä on tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeä muuttuja ja antaa paljon tietoa ristiintaulukoinnin avulla. Yhtiön sisällä työskentelee monta eri ammattikuntaa, jotka ovat eroteltuna muista toisiinsa läheisesti liittyviä työtehtäviä ja ammattikuntia edustaviksi tiimeiksi.

## 4.3 Tulokset

Tulosten käsittelyssä hyödynnetään taulukoita, joissa näkyy vastaajien määrä, vastaajien osuus prosentteina koko vastaajien määrästä, keskiarvo ja mediaani. Mediaanin ja keskiarvon välinen ero voi joissakin tuloksissa olla vähäinen, tai sitten eron ollessa suuri, voidaan sen syyhyn kiinnittää huomiota. Tulosten esittämisessä käytetään suoria jakaumia, sillä kvantitatiivisissa tutkimuksissa pyritään yleistämään tuloksia suhteessa koko joukkoon. Tiimien osalta dataa tuli niin paljon, että tutkimuksen tuloksissa esitetään pelkkä keskiarvo, joka on tiimien vertailussa kaikkein kuvaavin tapa. Tii-

mejä tutkittavassa yhtiössä on niin paljon, että opinnäytetyössä kaikkien tiimien täydellisiä taulukoita ei ole mahdollista näyttää. Toimeksiantaja saa tarkemmat raportit suoraan nähtäväkseen. Rakentamistiimissä oli vain kaksi vastaajaa, joten sen keskiarvoja ei tässä kannata näyttää.

Ensimmäisessä kysymyksessä (Taulukko 1) kartoitetaan vastaajan asemaa, eli mihin tiimiin hän yhtiössä kuuluu. Eri tiimien tuloksia voidaan ristiintaulukoida ja siten vertailla miten vastaukset eroavat muista tiimeistä, tai koko yhtiön tuloksista. Näin toimimalla voidaan vaikuttaa juuri sen tiimin ongelmiin ja keskittää parannustoimet juuri niihin tiimeihin joissa mahdollisia ongelmia esiintyy.

### 1. Asemasi yhtiössä?

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 1. Työntekijän asema yrityksessä

	<b>N</b>	<b>Prosentti</b>
Hallinto ja tukitoiminnot	7	14,58 %
Myynti ja markkinointi	8	16,66 %
Asennukset, käyttöönotto ja aftersales	8	16,67 %
Suunnittelu ja tuotekehitys	7	14,58 %
Hankintatoimi	4	8,33 %
Tuotanto	5	10,42 %
Rakentaminen	2	4,17 %
Projektitiimi	5	10,42 %
Muu	2	4,17 %

Taulukosta 2 nähdään kuinka kauan työntekijä on ollut yhtiön palveluksessa. Kysymyksellä voidaan tutkia onko vaikutusta palvelusvuosilla eri asioiden kokemisessa. Tämä kysymys tulee toimimaan paremmin tulevaisuudessa yhtiön ollessa hieman pidempään toimineena ja yhtiössä on pidempään olleita työntekijöitä. Siinä vaiheessa voidaan lisätä vastausvaihtoehtoja lisää. Tällä hetkellä yhtiössä ei ole paljon yli kolme vuotta toimineita työntekijöitä, johtuen yhtiön nuoresta iästä. Yli kolme vuotta palveluksessa on ollut vain joka kuudes vastaaja. 1-3 vuotta työskennelleitä on lähes puolet ja noin 40 % on ollut talossa alle vuoden.

## 2. Montako vuotta olet työskennellyt yhtiössä?

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 2. Työskentelyaika yrityksessä

	<b>N</b>	<b>Prosentti</b>
Yli 3 vuotta	7	14,59 %
1-3 vuotta	22	45,83 %
alle vuoden	19	39,58 %

Yhtiön palveluksessa on myös alihankkijoiden työntekijöitä ja yhtiö pyrkii pitämään heistä yhtä hyvää huolta kuin omista työntekijöistä. Tätä kysymystä voidaan käyttää vertailussa siihen miten omien ja alihankkijoiden työntekijöiden mielipiteet eroavat toisistaan. Taulukosta 3 nähdään että vastaajista 62,5 % kuuluu omaan henkilöstöön ja 37,5 % on alihankkijoiden työntekijöitä.

### 3. Kuulun yhtiön omiin vai alihankkijoiden työntekijöihin?

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 3. Omat ja alihankkijan työntekijät

	N	Prosentti
Omaan henkilöstöön	30	62,5 %
Alihankkijan palvelukseen	18	37,5 %

Ensimmäinen työhyvinvointiin liittyvä kysymys koskee yhteistyöhenkeä työyhteisössä (taulukko 4). Yhteistyöhenki työyhteisössä on kaikkien vastaajien mielestä keskiarvoltaan hieman yli neljä. Reilun kolmannes 35 % kokee että yhteistyöhenki on hyvä ja vielä useampi 38 % kokee että yhteistyöhenki on melko hyvä. Vain joka kuudestaista 6 % kokee olevansa melko eri mieltä. Hieman huonommaksi yhteistyöhengen kokevat alle vuoden talossa palveleet ja alihankkijan työntekijät. Eri osastoista heikoimmaksi yhteistyöhengen kokevat myynti ja markkinointi (keskiarvo 3,63) ja parhaimmaksi asennus, käyttöönotto ja aftersales (keskiarvo 4,5) ja projektitiimi (k-a= 4,4).

### 4. Työyhteisössäni on hyvä yhteistyöhenki

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 4. Yhteistyöhenki työyhteisössä

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	0	3	10	18	17	Samaa mieltä	4,02	4
	0 %	6 %	21 %	38 %	35 %			



Taulukosta 5 nähdään millaiseksi työntekijät kokevat ilmapiirin työpaikallaan. Hyvään ilmapiiriin kuuluu monta osa-aluetta ja se kuvaa yleistä henkistä tasapainoa yhtiön sisällä. Kun otetaan huomioon kaikki vastaajat, saadaan työpaikan ilmapiirille keskiarvo 3,73. Vastaajista reilu neljännes 27 % kokee ilmapiirin hyväksi. Eri mieltä vastaajista kokee olevansa hieman alle joka 4 % ja melko huonoksi työilmapiirin kokee 13 %, eli joka kahdeksas.

Oma henkilöstö kokee ilmapiirin aavistuksen huonommaksi kuin alihankkijan palveluksessa olevat. Alle vuoden olleet kokevat ilmapiirin hieman paremmaksi (keskiarvo 3,95) kuin pidempään talossa olleet. Heikoimmaksi tiimeistä ilmapiirin kokevat tuotanto ja rakentaminen. Parhaaksi ilmapiirin kokee projektitiimi.

### 5. Työpaikassani on hyvä ilmapiiri

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 5. Työpaikan ilmapiiri

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	2	6	8	19	13	Samaa mieltä	3,73	4
	4 %	13 %	17 %	39 %	27 %			

Taulukosta 6 nähdään miten työntekijä kokee työtovereidensa käytöksen itseään ja muita kohtaan työpaikalla. Työtovereiden käyttäytymisen keskiarvoksi vastauksista saadaan 4,17. Reilun kolmanneksen 35 % mielestä käyttäytyminen on hyvää ja puolet 50 % arvioi käyttäytymisen melko hyväksi. Harvempi kuin joka kahdeskymmenes 4 % on melko eri mieltä.

Alle vuoden palveluksessa olleet kokevat työtoverien käyttäytymisen huonommaksi (keskiarvo 3,89 kuin yli 3 vuotta talossa olleet (keskiarvo 4,71). Tiimeistä parhaaksi

käyttäytymisen kokee rakentaminen (keskiarvo 4,5) ja huonoimmaksi hankintatoimi (keskiarvo 3,75).

## 6. Työtovereitteni käyttäytyminen on sopivaa

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 6. Työtovereiden käyttäytyminen

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	0	2	5	24	17	Samaa mieltä	4,17	4
	0 %	4 %	11 %	50 %	35 %			

Taulukko 7 käsittelee työtovereiden lähestyttävyyttä esimerkiksi tilanteessa, jossa työtoverilta täytyy kysyä apua jossakin tilanteessa. Työtovereiden lähestyttävyys koetaan keskiarvolla (4,44). Yli puolet 52 % vastaajista arvioi tilanteen hyväksi ja kaksi viidestä 40 % melko hyväksi ja loput 4 % suhtautuvat tilanteeseen neutraalisti. Hieman vaikeampaa lähestyminen on alle vuoden palvelleille (keskiarvo 4,21) kuin yli kolme vuotta talossa olleille (keskiarvo 4,86).

Alihankkijan työntekijät (keskiarvo 4,28) kokevat työtovereiden lähestyttävyyden hieman omia työntekijöitä (keskiarvo 4,53) alemmaksi ja tiimeistä parhaaksi tilanteen kokevat tiimi muut (keskiarvo 5). Keskiarvo ja mediaani poikkeavat tämän kysymyksen tuloksissa huomattavasti, mutta vastaukset eivät silti hajoa paljon toisistaan.

## 7. Minun on helppo lähestyä työtovereitani

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 7. Työtovereiden keskinäinen lähestyttävyyys

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	0	0	4	19	25	Samaa miel- tä	4,44	5
	0 %	0 %	8 %	40 %	52 %			

Taulukosta 8 nähdään miten helposti apua koetaan työtovereilta saatavan. Työntekijä voi tarvita myös muunlaista, kuten henkistä tukea vaikeassa tilanteessa työ- tai siviilielämässä. Keskiarvo tuen saamisesta työtovereilta on 3,83. Reilu neljännes 27 % kokee saavansa hyvin tukea ja alle puolet 44 % melko hyvin. Melko huonosti tukea kokee saavansa joka kymmenes 10 % ja yhden mielestä tukea saa huonosti.

Oma ja alihankkijan henkilöstö kokee tilanteen lähes samalla tavalla. Yli kolme vuotta palvelleet kokevat tuen saamisen hieman helpommaksi kuin vähemmän aikaa talossa olleet. Tiimeistä huonoiten apua kokee saavansa myynti ja markkinointi (keskiarvo 3,38) ja tuotanto (keskiarvo 3,4), parhaiten suunnittelu ja tuotanto (keskiarvo 4,43).

## 8. Saan työtilanteissa tarvittaessa tukea työtovereiltani

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 8. Tuen saaminen työtovereilta

	1	2	3	4	5		Kes- kiarvo	Medi- aani
Eri mieltä	1	5	8	21	13	Samaa mieltä	3,83	4
	2 %	10 %	17 %	44 %	27 %			

Taulukosta 9 nähdään tuntevatko työntekijät tulleen kohdelluiksi oikeudenmukaisesti yhtiössä. Kysymyksellä tarkoitetaan oikeudenmukaista kohtelua sekä työnjohdon että työtovereiden suunnalta. Vastaajat kokevat oikeuden mukaisen kohtelun keskiarvoksi (3,81). Reilu neljännes 27 % arvioi tilanteen hyväksi ja reilu neljä kymmenestä 42 % melko hyväksi. Joka kymmenes 10 % kokee tulleen kohdelluksi melko epäoikeudenmukaisesti ja yksi epäoikeudenmukaisesti.

Alihankkijan työntekijät kokevat tulleen kohdelluksi hieman omia työntekijöitä oikeudenmukaisemmin. Alle vuoden talossa olleet (keskiarvo 4,21) kokevat tilanteen paremmaksi kuin 1-3 vuotta (keskiarvo 3,5) tai yli 3 vuotta työskennelleet (keskiarvo 3,71). Tiimeistä heikoimmaksi tilanteen kokee tuotanto (keskiarvo 2,8) ja parhaimmaksi hallinto ja tukitoiminnot (keskiarvo 4,29), suunnittelu ja tuotekehitys (keskiarvo 4,29) ja hankintatoimi (keskiarvo 4,25).

## 9. Koen että minua kohdellaan oikeudenmukaisesti

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 9. Oikeudenmukainen kohtelu yrityksessä

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	1	5	9	20	13	Samaa mieltä	3,81	4
	2 %	10 %	19 %	42 %	27 %			

Taulukosta 10 nähdään miten henkilökunta kokee keskusteluyhteyden toimivan esimiesten kanssa. Ilmapiiri työntekijöiden ja työnjohdon välillä koetaan keskiarvolla (4,06). Kolmannes vastaajista 33 % kokee tilanteen hyväksi ja tasan puolet 50 % vastaajista melko hyväksi. Joka kymmenes 11 % kokee ilmapiirin melko huonoksi. Eroa omien ja alihankkijoiden välillä ei juuri ole ja sama koskee myös eri ajan talossa työskennelleitä. Heikoimmaksi tilanteen kokee rakentaminen (keskiarvo 3,5) ja tuotanto (keskiarvo 3,6) ja parhaaksi hallinto ja tukitoimi (keskiarvo 4,43) ja tiimi muut (keskiarvo 4,5).

## 10. Esimieheni/työnjohdon ja minun välillä on hyvä ilmapiiri

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 10. Työnjohdon ja työntekijän välinen ilmapiiri

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	0	5	3	24	16	Samaa mieltä	4,06	4
	0 %	11 %	6 %	50 %	33 %			

Taulukosta 11 nähdään työntekijän mielipide työnjohdon kyvystä auttaa työntekijää ongelmallisissa työtilanteissa. Ongelmatilanteissa tuen saaminen työnjohdolta/esimieheltä yhtiössä koetaan keskiarvolla (3,4). Joka kahdeksas 12 % kokee tuen saamisen hyväksi ja reilu neljä kymmenestä 42 % melko hyväksi. Joka kuudestaista 6 % kokee saavansa tukea huonosti ja vajaa joka kuudes 15 % melko huonosti. Mediaani vastauksissa on neljä. Talossa 1-3 vuotta työskennelleet (3,09) kokevat saavansa tukea heikommin kuin alle vuoden työskennelleet (3,63) ja yli 3 vuotta olleet (3,71). Tiimeistä parhaiten tukea saa hallinto ja tukitoimet (3,86), projektitiimi (3,8) ja hankintatoimi (3,75). Huonoimmin tukea saavat rakentaminen (2,5) ja tuotanto (3,2). Näissä tuloksissa on hajontaa melkoisesti ja kysymys jakaa mielipiteitä molemmin puolin. Eroa on tiimien kesken, mutta myös vähemmän aikaa olleiden mielipiteissä suhteessa kauemman olleisiin.

### 11. Esimieheni/työnjohto tukee minua riittävästi työhön liittyvissä ongelmatilanteissa

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 11. Ongelmatilanteissa tuen saaminen

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	3	7	12	20	6	Samaa mieltä	3,4	4
	6 %	15 %	25 %	42 %	12 %			

Tasa-arvo puhuttaa usein työelämässä ja taulukosta 8 selviää miten työntekijät kokevat tasa-arvon toteutuvan toimeksiantajan yhtiössä. Työpaikan tasa-arvoa koskevien vastausten keskiarvo on (3,85). Kolmannes 33 % kokee tasa-arvon toteutuvan hyvin ja kaksi viidestä 40 % melko hyvin. Joka kuudestaista 6 % kokee tasa-arvon toteutuvan huonosti ja vajaa kymmenys 8 % melko huonosti.

Alihankkijan ja omien työntekijöiden välillä ei ole juuri eroa, mutta talossa 1-3 vuotta toimineet (keskiarvo 3,59) kokevat tilanteen huonommaksi kuin alle vuoden (keskiarvo 4,16) ja yli kolme vuotta (keskiarvo 3,86) työskennelleet. Tiimeistä tasa-arvon parhaaksi kokevat hallinto ja tukitoimet (keskiarvo 4,57) ja suunnittelu ja tuotekehitys (keskiarvo 4,43). Huonommaksi tasa-arvon tiimeistä kokevat rakentaminen ja tuotanto (keskiarvo 2,8).

## 12. Työpaikallani vallitsee tasa-arvo

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 12. Työpaikan tasa-arvo

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	3	4	6	19	16	Samaa mieltä	3,85	4
	6 %	8 %	13 %	40 %	33 %			

Yhtiön kova kasvu voi kuormittaa työntekijöiden työtaakkaa. Yksi tämän tutkimuksen tärkeimpiä kysymyksiä on se, miten työntekijät kuormituksen kokevat, selviää taulukosta 13. Työkuormituksen tilan keskiarvoksi saadaan (2,79). Hajontaa tuloksissa on melkoisesti. Joka kuudestaista 6 % kokee kuormituksen hyväksi ja vajaa kolmannes

29 % melko hyväksi. Reilu viidennes vastaajista 21 % kokee kuormituksen tason huonoksi ja samoin reilu viidennes 21 % melko huonoksi.

Alihankkijan palveluksessa olevat (keskiarvo 3,33) kokevat pääsevänsä pienemmällä kuormituksella kuin omat työntekijät (keskiarvo 2,47). Alle vuoden talossa olleet (keskiarvo 3,21) kokevat kuormituksen sopivammaksi kuin 1-3 vuotta työskennelleet (keskiarvo 2,59) tai yli 3 vuotta olleet (keskiarvo 2,29). Tiimeissä hallinto ja tukitoiminnoissa työkuormitus koetaan hieman kevyemmäksi (keskiarvo 3,57). Tämä kysymys jakaa mielipiteitä voimakkaimmin.

### 13. Työkuormitukseni on sopiva

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 13. Työkuormitus työpaikalla

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Medi-aani
Eri	10	10	11	14	3	Samaa mieltä	2,79	3
mieltä	21 %	21 %	23 %	29 %	6 %			

Taulukosta 14 nähdään kokeeko työntekijät auttavansa omalla toiminnallaan omaa työssä jaksamista ja miten työntekijä kokee oman yksityiselämän vaikuttavan työelämäänsä. Kysymys voi myös herättää työntekijän pohtimaan omien valintojen vaikutusta jaksamiseensa. Yksityiselämän työssä jaksamista tukevan vaikutuksen koetaan olevan (3,92) tasolla. Vajaa kolmannes 31 % vastaajista kokee yksityiselämän tukevan hyvin työssä jaksamista ja vajaa puolet 44 % melko hyvin. Vain yksi kokee tilanteen olevan huono ja joka kymmenes 10 % kokee että yksityiselämällä on melko huono vaikutus työssä jaksamiseen.



Omat ja alihankkijan työntekijät kokevat asian samalla tavalla, mutta parhaiten yksityiselämän koetaan vaikuttavan työelämään 1-3 vuotta työskennelleiden joukossa (keskiarvo 4,09). Tiimeissä parhaaksi tilanne koetaan tiimeissä muut (keskiarvo 5) ja huonoimmaksi rakentamisessa.

#### 14. Yksityiselämäni tukee työssä jaksamistani

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 14. Yksityiselämän vaikutus työssäjaksamiseen

	1	2	3	4	5		Kes- kiarvo	Medi- aani
Eri miel- tä	1	5	6	21	15	Samaa mieltä	3,92	4
	2 %	10 %	13 %	44 %	31 %			

Taulukosta 15 selviää kuinka työntekijät kokevat itse tukevansa muiden työyhteisön jäsenten jaksamista. Omalla toiminnalla koetaan tuettavan toisten jaksamista keskiarvolla (3,88). Vajaa viidennes 19 % kokee tukevansa muiden jaksamista hyvin ja puolet vastaajista 50 % melko hyvin. Kolmannes 31 % kokee oman tukemisen vaikutukset neutraaliksi ja kukaan ei koe kuormittavansa muiden jaksamista.

Parhaiten toisten jaksamista kokee tukevansa 1-3 vuotta talossa olleet (keskiarvo 4,05) ja huonoiten yli 3 vuotta olleet (keskiarvo 3,57). Vähiten asian eteen tiimeistä kokee tekevänsä rakentaminen ja eniten tiimi muut (4,5).

#### 15. Tuen omalla toiminnallani muiden jaksamista

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 15. Oma toiminta muiden hyväksi

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	0	0	15	24	9	Samaa mieltä	3,88	4
	0 %	0 %	31 %	50 %	19 %			

Taulukosta 16 nähdään painavatko työasiat vielä vapaa-ajalla ja kuinka työntekijä kokee mahdollisen arjen kuormituksen vapaa-ajalla. Arjen kuormituksen vaikutus työntekijän stressitasoon arvioidaan olevan tasolla (3,27). Joka kuudes 17 % ei koe arjen vaikuttavan stressitasoon ja reilu neljännes 27 % melko vähän. Kaksi vastaajaa 4 % arvioi vaikutuksen negatiiviseksi ja joka neljäs 25 % melko negatiiviseksi.

Yli kolme vuotta talossa olleet (keskiarvo 2,86) kokevat arjen vaikutuksen negatiivisemmaksi stressitasoon kuin vähemmän aikaa olleet (keskiarvot 3,32) ja (3,36). Tiimeistä stressaantuneimpia on myynti ja markkinointi (keskiarvo 2,5) ja vähiten stressiä kokee tiimi muut (keskiarvo 5).

#### 16. Arjen kuormitus ei stressaa minua

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 16. Arjen vaikutus stressitasoon

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	2	12	13	13	8	Samaa mieltä	3,27	3
	4 %	25 %	27 %	27 %	17 %			

Taulukosta 17 selviää työntekijöiden motivaation taso työnsä tekemiseen. Motivaatio työhön koetaan olevan tasolla (4,25). Kaksi viidestä 40 % kokee olevansa hyvin motivoituneita ja puolet vastaajista 50 % melko motivoituneita. Vain kaksi vastaajista 4 % kokee omaavansa melko vähän motivaatiota.

Yli kolme vuotta työskennelleet (keskiarvo 3,86) kokevat motivaation hieman vähäisemmäksi kuin muut. Tiimeissä rakentamisessa on vähiten motivaatiota ja eniten tiimissä muut (keskiarvo 5).

### 17. Olen motivoitunut työhöni

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 17. Motivaatio työhön

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	0	2	3	24	19	Samaa mieltä	4,25	4
	0 %	4 %	6 %	50 %	40 %			

Taulukosta 18 selviää miten hyvin työntekijät kokevat hallitsevansa työtehtävänsä ja koetaanko oma osaaminen riittäväksi. Tarvittaessa voitaisiin järjestää lisäohjausta ja koulutusta. Osaamisensa tason vastaajat arvioivat tasolle (3,9). Reilu neljännes 27 % arvioi osaamisensa tason hyväksi ja reilu kolmannes 38 % melko hyväksi. Vain yksi vastaaja arvioi osaamisensa tason melko huonoksi.

Oma henkilöstö (keskiarvo 3,8) kokee osaamisensa alihankkijoiden työntekijöitä (keskiarvo 4,06) vähäisemmäksi. Alle vuoden talossa olleet (keskiarvo 3,74) arvioivat osaamisensa tason alemmaksi kuin pidempään työskennelleet (keskiarvo 4). Tiimeissä parhaiten työnsä kokee osaavan tuotanto (keskiarvo 4,6) ja heikoiten rakentaminen.

## 18. Minulla on riittävä osaaminen työtehtäväni hoitamiseen

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 18. Työntekijän osaaminen

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	0	1	16	18	13	Samaa mieltä	3,9	4
	0 %	2 %	33 %	38 %	27 %			

Taulukko 19 selvittää onko työntekijöillä halu kouluttautua tai opiskella. Lisäopiskelun tarve koetaan olevan tasolla (3,81). Reilu neljännes 28 % kokee lisäopiskelun tärkeäksi ja vajaa kaksi viidestä 38 % melko tärkeäksi. Tarvetta opiskeluun melko vähän kokee vajaa kymmenes 9 % vastaajista ja vain yksi ei koe tarvetta opiskeluun.

Oma henkilöstö (keskiarvo 3,93) kokee tarvitsevansa opiskelua enemmän kuin alihankkijan työntekijät (keskiarvo 3,61). Talossa alle vuoden olleet (keskiarvo 3,94) kokevat tarvitsevansa enemmän opiskelua kuin pidempään olleet. Tiimeissä koulutuksen tarvetta kokee eniten hallinto ja tukitoimi (keskiarvo 4,33) ja projektitiimi (keskiarvo 4,2), kun taas vähiten muut (keskiarvo 2,5).

## 19. Haluaisin lisää koulutusta tai opiskella

Vastaajien määrä: 47

Taulukko 19. Halu opiskella

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	1	4	11	18	13	Samaa mieltä	3,81	4
	2 %	9 %	23 %	38 %	28 %			

Taulukosta 20 selviää työntekijöiden halu edetä urallaan ylöspäin. Vastausten keskiarvoksi saatiin (4,15). Kaksi viidestä 41 % kokee etenemisen tärkeäksi ja hieman useampi 45 % melko tärkeäksi. Vain joka kuudestoista 6 % ei koe etenemistä kovin tärkeäksi ja vain yksi ei halua edetä urallaan.

Oma henkilöstö (keskiarvo 4,34) kokee enemmän halua edetä urallaan kuin alihankkijoiden työntekijät (keskiarvo 3,83). Alle vuoden talossa olleissa (keskiarvo 4,39) on enemmän halua edetä kuin pidempään olleissa, vähiten halua edetä on 1-3 vuotta työskennelleissä (keskiarvo 3,95). Tiimeissä eniten etenemishaluja on suunnittelu ja tuotekehityksessä, sekä hallinto ja tukitoimessa (keskiarvo 4,43) ja tuotannossa (keskiarvo 4,4), vähiten rakentamisessa ja tiimeissä muut (keskiarvo 3,5).

## 20. Haluan edetä urallani ylöspäin

**Vastaajien määrä: 47**

Taulukko 20. Halu edetä uralla

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	1	3	3	21	19	Samaa mieltä	4,15	4
	2 %	6 %	6 %	45 %	41 %			

Taulukosta 21 nähdään miten mielekkääksi työntekijät työnsä mieltävät. Keskiarvo työnsä mielekkääksi kokemisessa on (3,98). Joka neljäs 25 % kokee työnsä hyvin mielekkääksi ja lähes kolme viidestä 59 % melko mielekkääksi. Eri mieltä on vain yksi ja melko eri mieltä joka kuudestoista 6 %.

Omat ja alihankkijan työntekijät kokevat tilanteen samalla tavoin ja alle vuoden talossa olleet (keskiarvo 4,16) kokevat työn hieman pidempään olleita (keskiarvo 3,86) mielekkäämmäksi. Tiimeistä mielekkäimmäksi työnsä kokevat hallinto ja tukitoimi (keskiarvo 4,43 ja projektitiimi (keskiarvo 4,2) ja vähiten rakentaminen.

## 21. Työni on mielekästä

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 21. Työn mielekkyys

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	1	3	4	28	12	Samaa miel- tä	3,98	4
	2 %	6 %	8 %	59 %	25 %			

Taulukosta 22 selviää kuinka työntekijät kokevat työjärjestelyidensä toimivan. Kysyt-  
täessä työjärjestelyiden sopivuutta keskiarvoksi saadaan (3,35). Joka kahdeksas 12 %  
kokee järjestelyt sopivaksi ja kaksi viidestä 40 % melko sopivaksi. Joka kuudes 17 %  
kokee työjärjestelyt melko sopimattomaksi ja joka kuudestoista 6 % sopimattomaksi.

Oma henkilöstö (keskiarvo 3,27) kokee asian hieman alihankkijoiden työntekijöitä  
(keskiarvo 3,5) negatiivisemmin. Alle vuoden talossa olleet (keskiarvo 3,58) suhtautu-  
vat valoisammin kuin 1-3 vuotta olleet (keskiarvo 3,18), tai yli 3 vuotta työskennelleet  
(keskiarvo 3,29). Tiimeissä parhaiten työjärjestelyihin suhtaudutaan suunnittelu ja  
tuotekehityksessä (keskiarvo 3,86) ja huonoiten rakentamisessa ja tuotannossa (kes-  
kiarvo 2). Tämä kysymys jakaa mielipiteitä ja sen keskiarvo ja mediaani poikkeavat  
huomattavasti.

## 22. Työjärjestelyt ovat sopivia

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 22. Työjärjestelyiden sopivuus

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	3	8	12	19	6	Samaa mieltä	3,35	4
	6 %	17 %	25 %	40 %	12 %			

Taulukossa 23 tarkastellaan työntekijöiden mielipidettä työergonomiansa tasosta yhtiössä. Työergonomian taso koetaan olevan tasolla (2,75), mikä on kohtuullisen alhainen. Joka kymmenennen 10 % mielestä ergonomia on hyvällä tasolla ja joka kuudennen 17 % mielestä melko hyvällä tasolla. Kuudenneksen 15 % mielestä ergonomia on huonolla tasolla ja kolmasosan 33 % mielestä melko huonolla tasolla.

Omien ja alihankkijoiden arviot eivät juuri poikkea keskiarvosta, mutta 1-3 vuotta olleiden (keskiarvo 2,55) ja yli 3 vuotta työskennelleiden (keskiarvo 2,71) näkemykset ovat kriittisemmät. Tiimeissä ergonomia koetaan parhaimmaksi tiimissä muut (keskiarvo 4), kun taas heikoimmaksi rakentamisessa, suunnittelu ja tuotekehityksessä (keskiarvo 2), sekä myynnissä ja markkinoinnissa (keskiarvo 2,38).

### 23. Työergonomia on riittävällä tasolla

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 23. Työergonomian taso

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	7	16	12	8	5	Samaa mieltä	2,75	3
	15 %	33 %	25 %	17 %	10 %			

Taulukossa 24 nähdään miten viihtyisäksi työntekijät kokevat työpaikkansa. Työpaikan viihtyisyys koetaan olevan keskiarvolla (2,94). Joka kymmenes 11 % kokee työpaikkansa viihtyisäksi ja joka viides 21 % melko viihtyisäksi. Eri mieltä asiasta on joka kymmenes 10 % ja melko eri mieltä reilu neljännes 27 % vastaajista.

Oma henkilöstö (keskiarvo 2,67) kokee työpaikkansa alihankkijan työntekijöitä (keskiarvo 3,39) epäviihtyisämmäksi. Parhaiten viihtyisyyteen suhtautuu yli 3 vuotta työskennelleet (keskiarvo 3,57). Tiimeissä viihtyisyyteen negatiivisimmin suhtaudutaan myynnissä ja markkinoinnissa (keskiarvo 2,5) ja parhaiten tiimeissä muut (keskiarvo 4) ja rakentamisessa.

## 24. Työpaikkani on viihtyisä

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 24. Työpaikan viihtyisyys

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	5	13	15	10	5	Samaa mieltä	2,94	3
	10 %	27 %	31 %	21 %	11 %			

Etukäteen haastatteluissa arveltiin työpaikan olevan rauhaton ja että keskeytyksiä työhön tulee paljon. Taulukossa 25 tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka usein työn suorittaminen keskeytyy muiden työntekijöiden, tai esimiesten toimesta. Kysyttäessä työn keskeytymisestä muiden toimesta saadaan keskiarvoksi (2,38). Vain joka kuudestoista 6 % kokee asian olevan hyvällä tolalla ja joka kymmenes 11 % melko hyvällä. Huonoksi tilanteen kokee hieman vajaa kolmannes 31 % ja melko huonoksi vajaa neljännes 23 %.

Oman henkilöstön (keskiarvo 2,1) työt koetaan keskeytyvän alihankkijoiden työntekijöitä (keskiarvo 2,83) useammin. Eniten tilanne häiritsee yli 3 vuotta työskennelleitä



(keskiarvo 2) ja vähemmän alle vuoden olleita (keskiarvo 2,68). Tiimeistä rauhattommin on hankintatoimi (keskiarvo 1,75) ja tuotanto (keskiarvo 1,8). Vähiten häiriötä koetaan projektitiimissä (keskiarvo 3,2).

## 25. Työni ei keskeydy liian usein muiden toimesta

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 25. Työn keskeytyminen muiden toimesta

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	15	11	14	5	3	Samaa mieltä	2,38	2
	31 %	23 %	29 %	11 %	6 %			

Taulukossa 26 nähdään millaiseksi työntekijät kokevat työtapaturmien riskitason yrityksissä. Työtapaturman riskitaso koetaan olevan tasolla (3,52). Noin joka viides 21 % kokee riskitason olevan hyvällä tasolla ja reilu kaksi viidestä 42 % melko hyvällä. Joka kymmenes vastaaja 10 % kokee riskitason huonoksi ja samoin yksi kymmenestä 10 % melko huonoksi.

Poikkeamaa keskiarvosta löytyy tiimeistä, joissa huonoimmaksi työtapaturmien riskitason kokee rakentaminen, sekä käyttöönotto ja aftersales. Vähiten riskejä esiintyy tiimissä muut (keskiarvo 4,5) ja toimistotyötä tekevillä työntekijöillä. Tässä kysymyksessä mielipiteet jakaantuvat myös paljon.

## 26. Työtapaturman riskit työssäni ovat hyvin hallinnassa

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 26. Työtapaturmien riskitason kokeminen

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	5	5	8	20	10	Samaa mieltä	3,52	4
	10 %	10 %	17 %	42 %	21 %			

Taulukossa 27 näkyy työntekijöiden mielipiteet siitä kuinka hyviä käytettävät työvälineet ovat, tai kuinka hyvin työvälineet soveltuvat työhön. Työvälineiden tasoa selvittäessä keskiarvoksi tuli (3,48). Vajaa viidennes 19 % vastaajista arvioi työvälineensä hyväksi ja reilu kolmannes 35 % melko hyväksi. Kaksi vastaajaa 4 % arvioi työvälineensä huonoiksi ja joka kuudes 17 % melko huonoiksi.

Alihankkijoiden työntekijät (keskiarvo 3,61) arvioivat työvälineensä hieman paremmiksi kuin omat (keskiarvo 3,4). Yli 3 vuotta talossa olleet (keskiarvo 3,29) arvioivat työvälineitään kriittisemmin kuin vähemmän aikaa olleet (keskiarvot 3,45) ja (3,58). Tiimeissä parhailla työvälineillä kokee työskentelevänsä tuotanto (keskiarvo 4) ja huonoimmilla välineillä rakentaminen. Keskiarvossa ja mediaanissa on huomattava poikkeama.

## 27. Työvälineeni ovat riittävän hyvät

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 27. Työvälineiden taso

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	2	8	12	17	9	Samaa mieltä	3,48	4
	4 %	17 %	25 %	35 %	19 %			

Taulukosta 28 selviää miten työntekijät kokevat fyysisen rasituksen tason työssään. Työn fyysisen rasittavuuden taso koetaan yrityksessä keskiarvolla (4,19), eli työtä ei koeta keskiarvon perusteella liian raskaaksi. Lähes puolet vastaajista 49 % kokee fyysisen rasituksen sopivaksi ja reilu kolmannes 36 % melko sopivaksi. Harvempi kuin yksi kahdestakymmenestä 4 % kokee fyysisen rasituksen liian suureksi ja saman verran 4 % melko suureksi.

Rakentamisessa ja tuotannossa koetaan enemmän fyysistä rasitusta kuin kevyemmissä toimistotöissä.

## 28. Työni ei ole fyysisesti liian raskasta

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 28. Työn fyysinen raskaus

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	2	2	4	17	23	Samaa mieltä	4,19	4
	4 %	4 %	8 %	36 %	48 %			

Taulukossa 29 selvitetään työntekijöiden näkemystä työn henkisestä raskaudesta. Työn henkisen rasituksen tasoa tutkittaessa keskiarvoksi muodostuu (3,19). Henkisen rasituksen sopivaksi arvioi joka kuudestoista 6 % ja melko sopivaksi noin kaksi viides-  
tä 40 %. Liian raskaaksi henkisesti työnsä arvioi joka kahdestoista 8 % ja joka kuudes 17 % melko raskaaksi.

Yli 3 vuotta talossa olleet (keskiarvo 2,86) kokevat työnsä henkisesti raskaammaksi kuin alle vuoden työskennelleet (keskiarvo 3,37). Tiimeistä henkisesti kovimmalla ovat rakentaminen, asennus, käyttöön otto ja aftersales (keskiarvo 2,75) ja suunnit-

telu ja tuotekehitys. Vähiten henkisesti rasittavaksi työnsä kokee tiimi muut (keskiarvo 4,5) ja hallinto ja tukitoimet (keskiarvo 4).

## 29. Työni ei ole henkisesti liian raskasta

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 29. Työn henkinen raskaus

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	4	8	14	19	3	Samaa mieltä	3,19	3
	8 %	17 %	29 %	40 %	6 %			

Taulukosta 30 nähdään millaiseksi henkilökunta kokee työpaikkansa imagon. Työpaikan imagon taso arvioidaan keskiarvolla (3,67). Vastaajista yli neljännes 27 % kokee imagon hyväksi ja yli kolmannes 35 % melko hyväksi. Joka kuudestaista 6 % kokee imagon huonoksi ja joka kymmenes 11 % melko huonoksi.

Alle vuoden talossa olleet (keskiarvo 4,16) kokevat työpaikkansa imagon hieman muita paremmaksi. Tiimeissä imago koetaan parhaaksi projektitiimissä (keskiarvo 4,6) ja huonoimmaksi sen kokee asennus, käyttöönotto ja aftersales, tuotanto ja rakentaminen (keskiarvo 3).

## 30. Työpaikkani imago on hyvä

Vastaajien määrä: 48

Taulukko 30. Työpaikan imago

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	3	5	10	17	13	Samaa mieltä	3,67	4
	6 %	11 %	21 %	35 %	27 %			

Taulukosta 31 ilmenee miten henkilökunta suhtautuu muutoksiin työhön liittyvissä asioissa. Muutoksiin suhtautumisessa keskiarvo on (4,04). Reilu neljännes 27 % suhtautuu muutoksiin hyvin ja yli puolet 54 % melko hyvin. Melko huonosti muutoksiin suhtautuu vain kaksi 4 % ja huonosti ei yksikään.

Oma henkilöstö (keskiarvo 4,17) suhtautuu muutoksiin positiivisemmin kuin alihankkijan työntekijät (keskiarvo 3,83). Muita huonommin muutoksia ottaa vastaan yli 3 vuotta työskennelleet (keskiarvo 3,43). Tiimien osalta muutoksiin suhtautuu parhaiten tiimi muut (keskiarvo 5) ja hallinto ja tukitoimet (keskiarvo 4,71) ja eniten muutostavastainta esiintyy rakentamisessa.

### 31. Otan muutokset hyvin vastaan

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 31. Muutosten vastaanotto

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri miel- tä	0	2	7	26	13	Samaa mieltä	4,04	4
	0 %	4 %	15 %	54 %	27 %			

Taulukosta 32 nähdään miten paljon henkilöstön mielestä työntekijöiden hyvinvointiin on viimeaikoina. Kysyttäessä yhtiön viimeaikaista panostusta työhyvinvointiin keskiarvoksi tulee (2,94). Joka kahdestoista 8 % vastaaja kokee yhtiön panostaneen hyvin työhyvinvointiin ja reilu neljännes 27 % vastaajista melko hyvin. Joka kahdeksas 13 % on eri mieltä ja joka neljännes 25 % melko eri mieltä.

Alihankkijan työntekijät (keskiarvo 3,33) suhtautuvat yhtiön panostuksiin paremmin kuin omat (keskiarvo 2,7). Alle vuoden töissä olleet (keskiarvo 3,26) suhtautuvat panostuksiin myönteisemmin kuin 1-3 vuotta olleet (keskiarvo 2,73), tai yli 3 vuotta olleet (keskiarvo 2,71). Tiimeissä huonoiten asiaan suhtautuu rakentaminen ja parhaiten projektitiimi (keskiarvo 3,4).

### 32. Yhtiössä on panostettu työntekijöiden hyvinvointiin riittävästi viimeaikoina

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 32. Yhtiön panostus työhyvinvointiin

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	6	12	13	13	4	Samaa mieltä	2,94	3
	13 %	25 %	27 %	27 %	8 %			

Taulukossa 33 ilmenee työntekijän halukkuus pitää työpaikkansa. Kysyttäessä työntekijän halua pysyä työpaikassa tulee keskiarvoksi (3,38). Vajaa neljännes 23 % on tyytyväinen työpaikkaansa ja vajaa kolmannes 29 % melko tyytyväinen. Eri mieltä asiasta on joka kahdeksas 12 % ja melko eri mieltä niin ikään joka kahdeksas 13 %. keskiarvo ja mediaani poikkeavat toisistaan paljon vastausten erotessa toisistaan huomattavasti riippuen tiimistä.

Alihankkijan työntekijät (keskiarvo 3,56) suhtautuvat työpaikkansa pitämiseen hieman positiivisemmin kuin omat (keskiarvo 3,27). Alle vuoden töissä olleet (3,68) suhtautuvat myönteisemmin kuin 1-3 vuotta (keskiarvo 3,32), tai yli 3 vuotta töissä olleet (keskiarvo 2,71). Tiimeissä tyytyväisimpiä ovat projektitiimin jäsenet (keskiarvo 4,8) ja vähiten tyytyväisiä rakentaminen ja tuotannon tiimi (keskiarvo 2,6).

### 33. En ole harkinnut työpaikan vaihtoa

**Vastaajien määrä: 48**

Taulukko 33. Halukkuus pysyä työpaikassa

	1	2	3	4	5		Keskiarvo	Mediaani
Eri mieltä	6	6	11	14	11	Samaa mieltä	3,38	4
	12 %	13 %	23 %	29 %	23 %			

Taulukko 34 kertoo työntekijöiden halusta suositella työpaikkaa myös muille. Työpaikkaa muille suosittelisi 77 % kaikista vastaajista. Alihankkijoiden työntekijöillä luku on 94 % ja omilla 66 %. Alle vuoden töissä olleista työpaikkaa muille suosittelisi 94 %, 1-3 vuotta työskennelleistä 62 % ja yli vuoden olleista 83 %. Tiimeistä muut, rakentaminen, hankintatoimi ja hallinto ja tukitoimet suosittelisivat työpaikkaa sataprosenttisesti. Asennus, käyttöönotto ja aftersales -tiimistä työpaikkaa suosittelisi vain 37 % ja tuotannosta 60 %.

### 34. Suosittelisin yhtiötä työpaikkana myös muille?

**Vastaajien määrä: 44**

Taulukko 34. Työpaikan suositeltavuus

	<b>N</b>	<b>Prosentti</b>
Kyllä	34	77 %
En	10	23 %

**35. Halutessasi voit nimetä kolme mahdollista kehittämiskohdetta yrityksessä tärkeysjärjestyksessä. Vastaajien määrä: 21**

Kysyttäessä kehittämiskohteita (ks. liite 5) saatiin vastauksiksi useimmin

- toiveet rauhallisemmista työtiloista. (10 vastausta)
- prosessien nopeuttamista (7 vastausta)
- kiirettä liikaa (6 vastausta)
- viestintä (6 vastausta)
- johtaminen (5 vastausta)
- organisaation järjeistäminen (5 vastausta)
- työturvallisuus / laitteet (5 vastausta)
- ongelmien ratkaisunopeus (3 vastausta)
- palautteen saaminen (2 vastausta)
- työpisteiden ja ruokalan kehittäminen (2 vastausta)
- resurssien kehittäminen (2 vastausta).

Muut yhden kerran vastauksissa esiin tulleet ehdotukset olivat huomion kiinnittäminen jaksamiseen, kannustuksen lisääminen, koulutuksen lisääminen, palkkataso ja rekrytointi.

Taulukosta 35 nähdään miten vastaajat arvottavat eri vaakakupeissa olevat asiat. Vastaussarakkeen kohdalla numero 1 tarkoittaa vähiten tärkeätä ja 5 eniten tärkeää. Kun vastaajille annettiin tehtäväksi laittaa vaakakuppiin eri parannuskohteet nousi esille erityisesti työsuhte-edut, kuten liikuntasetelit jotka tärkeimmäksi asetti peräti 89 % vastaajista. Hyvä työympäristö koettiin toiseksi tärkeimmäksi, toiseksi sen sijoit-



ti 48 % vastaajista. Työtoverien merkitys on hieman tärkeämpi kuin tehtävänkuva / työtehtävät. Hyvä johtaminen koettiin vertailujoukossa vähiten tärkeäksi, jonka viimeiseksi sijoittivat puolet 50 % vastaajista.

### 36. Laita tärkeysjärjestykseen seuraavat asiat. (Tärkein ylös)

**Vastaajien määrä: 46**

Taulukko 35. Parannusten tärkeysjärjestys

	1	2	3	4	5
Hyvä johtaminen	23	14	6	3	0
	50 %	30 %	13 %	7 %	0 %
Työtoverit	6	15	17	8	0
	13 %	33 %	37 %	17 %	0 %
Työsuhde-edut, kuten liikuntasetelit.	0	0	2	3	41
	0 %	0 %	4 %	7 %	89 %
Tehtävänkuva / työtehtävät	14	11	9	10	2
	30 %	24 %	20 %	22 %	4 %
Hyvä työympäristö	3	6	12	22	3
	6 %	13 %	26 %	48 %	7 %

### 37. Mitkä asiat ovat yrityksessä hyvin? Vastaajien määrä: 21

Kysyttäessä mitkä asiat vastaajien mielestä ovat hyvin (liite 6) saatiin vastauksiksi ylivoimaisesti eniten (13 vastaajaa) kehuja hyvästä työyhteisöstä. Toiseksi eniten kiitettiin yhtiön eteenpäin menemistä. Kiitosta saivat myös joustava ilmapiiri, työaika-

pankki, positiivinen asenne työyhteisössä, ilmapiiri työnjohdon kanssa, tiistai-infot, Whatsapp-ryhmät, mainonta ja nettisivut, wifi-verkko, työtehtävät, liikeajatus, työympäristö, johtaminen, vastuunanto ja rekrytointi.

### **38. Risuja tai ruusuja? Kerro se meille! Vastaaajien määrä: 17**

Kysyttäessä yleistä palautetta yhtiölle ei kovin paljon uutta edellisten kysymysten tuloksiin enää saatu. Kehuja tulee yhtiön eteenpäin menevästä meiningistä, hyvästä työyhteisöstä ja myös hyvästä johtamisesta. Yhtiöltä toivotaan asioiden parempaa priorisointia ja viestintää, harkittuja aikatauluja sekä toimintatapoja, parempia tiloja ja moititaan henkilöstövajetta kiireisestä tahdistajasta johtuen. Yhtiön toivotaan keskittävän ensin tärkeisiin asioihin, dokumentoimaan työprosessit paremmin ja reagoimaan nopeammin asioihin. Yhtiön johdon toivotaan jalkautumaan useammin työmaille ja joku väläyttää ateriaseteleitä.

Palautteista voi nähdä, että työntekijöiden joukossa ymmärretään, ettei kaikkea voida kerralla kuntoon saattaa ja työntekijät odottavatkin olosuhteiden paranevan pienin askelin. Kiireeseen ja kasvuun suhtaudutaan ymmärtäväisesti ja yhtiön työntekijöillä tuntuu olevan pääosin hyvä yhteistyöhenki, mikä auttaa jaksamaan arjen haasteissa.

## **5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

### **5.1 Johtopäätökset**

Yhtiön nopea kasvu näkyy työssä jaksamisen kyselyn tuloksissa kovana kiireenä ja paineen tunteena työntekijöiden arkisessa elämässä. Työntekijöiden keskinäiset suhteet tuntuvat olevan pääpiirteittäin kunnossa ja väki puhalttaa yhteen hiileen. Alihankkijoiden työntekijät kokevat useat asiat jopa paremmiksi kuin oma väki, joten alihankkijoiden kautta tulleiden työntekijöiden kohtelussa on onnistuttu vähintäänkin hyvin. Tutkimuksen kannalta harmillisinta oli rakentamisen tiimin heikoksi jäänyt vastausprosentti, sillä siinä näkyi negatiivisimmat ja mielenkiintoisimmat vastaukset. Tulokset sen osalta olisivat olla aivan erilaiset, jos vastaajia olisi ollut vaikka kolme tai

neljä. Nyt rakentamisen tiimin vastauksista ei voi vetää isompia johtopäätöksiä ja kvantitatiivisen työn keskeisin elementti, eli yleistäminen koskemaan suurempaa joukkoa ei ole sen osalta tutkimuksen kannalta järkevää. Tosin rakentamistiimin vastauksia ei voi täysin sivuuttaakaan, sillä kaikki vastaukset ja palautteet ovat tärkeitä.

Työntekijät ymmärtävät hyvin kovan kasvun aiheuttavan useimmat tutkimuksessa esille nousseet ongelmat ja suhtautuvat pääosin ymmärtäväisesti kiireeseen ja siihen että kaikkea ei heti voida saada kuntoon. Työntekijät luottavat edelleen siihen että asiat hiljalleen paranevat ajan myötä ja yhteen hiileen puhaltamalla asioita voidaan edesauttaa. Yritys on kovan kasvun ja kysynnän myötä vaikea hallittava, mutta kaikesta tästä huolimatta yhtiötä on johdettu niin hyvin kuin se suinkin on mahdollista näissä olosuhteissa. Yhtiön johdon hyvä suhtautuminen näkyy kyselyssä luottamuksena johtoon. Työntekijät kokevat helpoksi lähestyä johtoa ja esimiehiään.

Yhteistyöhenki koetaan hyväksi työyhteisössä pääpiirteittäin. Tiimien osalta alenemaa yhteistyöhengen osalta esiintyy rakentamisessa, jossa tulokset ovat muita tiimejä heikommat. Myös myynnin ja markkinoinnin puolella yhteistyöhenki on selvästi keskiarvoa alempi.

Työpaikan ilmapiiri on säilynyt kohtuullisen hyvänä kiireistä huolimatta, tosin tässä on huomattavia tiimikohtaisia eroja. Tuotannossa ja rakentamisessa on selvästi alentunut ilmapiiri. Työtovereiden käyttäytymisen rakentamisen tiimi kokee kuitenkin hyväksi, joten ilmapiirin ongelmat johtunevat muusta kuin työtovereiden käyttäytymisestä. Työtovereiden käyttäytyminen koetaan yleisesti yhtiössä mallikelpoiseksi. Hieman muita huonommaksi työtovereiden käytöksen kokee hankintatoimi, mutta tulos sielläkin on varsin hyvä.

Työtovereiden lähestyttävyyys on loistavalla tasolla riippumatta tiimistä tai muista muuttujista. Tukea kuitenkin koetaan saatavan työtovereilta heikokosti lähestyttävyydestä huolimatta. Heikoiten apua työtovereiltaan saavat myynnin ja markkinoinnin työntekijät, sekä tuotannon henkilöstö.

Oikeudenmukaiseksi kohtelunsa kokee useimmat yhtiössä toimivat henkilöt. Keskiarvoa alaspäin vetää kuitenkin tiimeistä rakentaminen ja erityisesti tuotanto. Tämä saattaa selventää rakennustiimin ilmapiiriongelmaa. Ehkä siinä koetaan suosittavan joitakin enemmän kuin toisia? Työntekijöiden ja työnjohdon välisen ilmapiirin koe-

taan olevan hyvä tuotantoa ja rakentamista lukuun ottamatta. Ongelmatilanteissa tukea koetaan saatavan kauttaaltaan huonohkosti. Rakentaminen ja tuotanto kokee saavansa vähiten tukea ongelmatilanteissa. Parhaiten tukea kokee saavansa toimitustyötä tekevät ja hallinnon henkilökunta. Myös talon sisällä eri aikoja työskennelleillä oli eroavaisuuksia. Tasa-arvon toteutuminen koetaan hyväksi muissa kuin tuotannossa ja rakentamisessa, joissa näkyy selvä ero muihin tiimeihin.

Työkuormitus on kova ja se tuntuu rasittavan erityisesti omia työntekijöitä. Rakentamisessa työkuormitus tuntuu vastauksista päätellen kovalta. Vähiten työn koetaan kuormittavan hallinto- ja tukitoimintoja, mutta sielläkin se koetaan kovaksi. Yksityiselämän koetaan tukevan työssä jaksamista ja se on hyvä asia. Rakentamisessa on kuitenkin poikkeamaa keskiarvosta alaspäin ja siellä yksityiselämän ei koeta vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen. Omalla toiminnallaan toisten työssä jaksamista moni kokee hieman parantavansa, mutta rakentamisen puolella näin ei koeta olevan.

Arjen kuormituksen koetaan vaikuttavan stressitasoon negatiivisesti pidempään talossa olleiden joukossa. Asiaan suhtaudutaan vaihtelevasti ja suuri joukko ei koe arjen vaikuttavan stressitasoon negatiivisesti ollenkaan tai melko vähän. Myynnin ja markkinoinnin puolella arjen vaikutus stressitasoon koetaan selvästi muita negatiivisemmin.

Työntekijät kokevat olevansa motivoituneita työhönsä kauttaaltaan rakentamista lukuun ottamatta. Motivaatio työhön on kuitenkin verrattain korkea, joka on työnantajan kannalta hyvä asia ja työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää työtä. Työ koetaan mielekkääksi korkealla prosentilla suurimmassa osassa työntekijöitä. Rakentamisessa ja tiimissä muut, työ koetaan hieman muita vähemmän mielekkääksi. Osaaminen koetaan hyväksi, joskin halua lisäkoulutukseen ja opintoihin esiintyy hyvin samalla tavalla. Rakentamisessa koetaan oma osaaminen keskinkertaiseksi, mutta silti halua oppia uutta esiintyy muita tiimejä vähemmän. Vähiten halua opiskeluun on tiimissä muut.

Halu edetä uralla on useimpien mielestä tärkeää, mikä taas on ihmiselle luontaista ja toimii motivaation lähteenä parempiin suoriin. Vähiten halua edetä uralla esiintyy rakentamisen ja tiimin muut sisällä. Työjärjestelyiden sopivuutta arvioidaan kriittisesti yhtiön sisällä kauttaaltaan. Huonoiten työjärjestelyt tuntuvat sopivan raken-

tamisen ja tuotannon puolella. Parhaiten työjärjestelyt on hoidettu tuotekehityksen mielestä. Työergonomian taso koetaan matalaksi suuressa osassa työntekijöitä. Rakentamisessa työergonomia koetaan huonoksi. Tuotekehityksessä sekä myynnissä ja markkinoinnissa työergonomiaa moititaan myös ja parhaalla tasolla sen kokee olevan tiimi muut.

Työpaikka on rauhaton. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että työ keskeytyy liian usein muiden toimesta. Rauhattomimmaksi työnsä kokee hankintatoimi ja tuotanto. Missään tiimissä ei koeta saatavan riittävästi työrauhaa. Työpaikan viihtyisyys jakaa mielipiteitä tasaisesti. Asiaan vaikuttaa todennäköisesti missä kukakin työskentelee. Suurin osa suhtautuu melko neutraalisti, kun taas hyväksi ja huonoksi arvioivat jakautuvat tasan.

Työpaikan tapaturmien riskitaso rakentamisessa koetaan olevan sellaisella tasolla vastauksista päätellen, että se täytyy ottaa aivan ykköskohteeksi ja selvittää perin pohjin mistä kyselyn tuloksissa ilmenneistä ongelmista on todella kyse ja laittaa asiat ensitilassa kuntoon. Käyttöönotto ja aftersales kokee myös työtapaturmien riskien olevan korkeat, mikä vaatii myös selvittämistä. Toimistotyötä ja sisätöitä tehdessä toki vältytään työtapaturmilta muita helpommin, kuten kyselyn tulokset sen myös käytännössä osoittavat. Rakentamisessa työvälineet koetaan välttäviksi ja asiasta voi kenties vetää johtopäätöksiä tapaturmariskin suureksi kokemiseen ja rakentamisessa olevien työvälineiden tason kokeminen vetää kaikkien tiimien keskiarvoa alaspäin. Parhailla välineillä kokee työskentelevänsä tuotanto. Suuri osa kaikista kokee työskentelevänsä hyvillä tai melko hyvillä työvälineillä.

Fyysisesti raskaimmat alat ovat luonnollisesti rakentaminen ja tuotanto. Raskaammaksi sen kuitenkin näistä kahdesta kokee rakentaminen, joka kokee työnsä myös henkisesti muita raskaammaksi. Henkisesti työnsä raskaaksi kokee myös asennus, käyttöönotto ja aftersales, sekä suunnittelu ja tuotekehitys. Toimistotyötä perinteisesti pidetään henkisesti muita raskaampana, mutta vastauksien mukaan niin ei välttämättä ole, vaan henkinen rasitus vaikuttaisi kasaantuvan myös fyysisesti kovemalla olevien harteille.

Työpaikan imago koetaan hyväksi suurimman osan mielestä. Henkistä ja fyysistä painetta kokevat suhtautuvat myös työpaikan imagoon muita kriittisemmin. Erityisesti

projektitiimin mielestä työpaikan imago on hyvä. Suurin osa työntekijöistä suhtautuu muutokseen myönteisesti. Rakentamisen tiimissä muutoksista ei kovin paljon pidetä. Alihankkijan edustajat suhtautuvat hieman epäluuloisemmin muutokseen kuin omat työntekijät. Työntekijöiden mielestä työnantaja ei ole panostanut riittävästi työhyvinvointiin viimeaikoina. Erityisesti rakentamisessa ei nähdä tehdyn riittävästi. Mahdollista on että hiljattain yrityksessä käyttöönotetut kuntosetelit eivät vielä ole tutkimukseen ehtineet vaikuttaa.

Halukkuus pysyä työpaikassa korreloi tyytyväisyyden kanssa ja näin vahvistaa tutkimustuloksia entisestään. Rakentaminen ja tuotanto suhtautuvat työpaikkaan negatiivisemmin, kun taas erityisesti projektitiimi on erityisen tyytyväinen työpaikkaansa. Pidempään töissä olleet ovat hieman negatiivisempia kuin hiljattain taloon tulleet. Työpaikkaa muille suosittelisi hieman yli 77 % kaikista vastaajista. Alihankkijoiden työntekijät suosittelisivat työpaikkaa muille selvästi hanakammin kuin omat työntekijät, eli 94 % suosittelisi työpaikkaa muille.

Kysyttäessä mahdollisista kehittämiskohteista työpaikalla vastauksissa nousee esille seuraavia asioita:

- rauhallisemmat ja ergonomisemmat työtilat
- työntekijöiden jaksamiseen huomion kiinnittäminen
- kannustaminen, palautteen antaminen ja motivointi
- kiireeseen puuttuminen ja työntekijöiden määrän lisääminen
- tiedonkulku työnjohdon ja työntekijöiden, sekä tiimien välillä
- informaation kulkunopeuden lisääminen sisäisessä viestinnässä
- ongelmien ratkaisunopeuden ja prosessien läpimenon nopeuden lisääminen
- päätöksiä tekemisessä ja vastuun jakamisessa selkeämpi työnjako
- työkalujen ja laitteiden parantaminen
- työturvallisuuden ja terveyden parantaminen
- suunnittelun ja aftersalesin kapasiteetin parantaminen
- asioiden priorisointi
- yleinen siisteys.

Kysyttäessä viiden eri asian tärkeysjärjestystä törmätään mielenkiintoiseen ilmiöön. Kuitenkin kun asioita pitää laittaa vaakakuppiin asioiden tärkeysjärjestys yllättää aiempien vastausten valossa. Ylivoimainen ykkönen on työsuhte-edut kuten liikuntasetelit. Sen ykköseksi laittoi lähes jokainen vastaaja. Yhtiö otti juuri ennen kyselyä käyttöön liikuntasetelit, joten ratkaisu niiden käyttöönoton suhteen on ollut todella-

kin oikea ja joissakin vastauksissa sitä jo kiitellään. Ehtikö se vaikuttaa vielä tähän kyselyyn riittävästi, ei voida kuitenkaan tietää, sillä sen näkee myöhemmin tehtävissä kyselyissä. Hyvä johtaminen jäi muiden asioiden varjoon arvojärjestyksessä, mikä on yllättävää. Hyvää työympäristöä arvostetaan toiseksi eniten ja työtovereiden merkitystä kolmanneksi eniten. Tehtävänkuvaa arvostetaan niin ikään yllättäen vasta toiseksi vähiten.

Yhtiössä nähdään paljon hyvää. Yhtiö saa kehuja esimerkiksi seuraavista asioista:

- tiistai infot ja whatsapp -ryhmät
- kommunikointi-ilmapiiiri johdon kanssa ja joustavuus
- joustava työaika, työaikapankki
- työkaverit ja yleinen ilmapiiiri, hyvä yhteistyöhenki ja tekemisen meininki
- kasvusta huolimatta suurin osa asioista on hyvin, yritys menee eteenpäin, kasvaa ja asiat paranevat hiljalleen
- hyvä liikeidea
- mielekkäät työtehtävät
- mainonta ja nettisivut
- wifi -verkko
- alihankkijoiden työntekijöiden arvostaminen
- hyvä työympäristö ja työvälineet toimistotyössä
- onnistunut rekrytointi
- hyvä visio ja tuote.

Vastauksissa esiintyy samoja asioita niin hyvissä kuin huonoissa palautteissa. Yhtiössä työntekijät ovat pääosin positiivisella mielellä ja ymmärtävät kovan kasvun aiheuttamat ongelmat ja uskovat siihen että asiat paranevat hiljalleen. Yhtiön johto on tehnyt paljon onnistuneita päätöksiä ja onnistuneet lunastamaan työntekijöiden luottamuksen. Työporukka on onnistuttu saamaan puhaltamaan yhteen hiileen ja työntekijät kokevat työn imua, joka on tärkeää. Työn imulla tarkoitetaan työstä nauttimista, työntuntoa ja omasta työstä koettua ylpeyttä. Sitä kuvaavat uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen (Schaufeli & Bakker 2004, 295).

Kaikkia on mahdotonta miellyttää ja pienetkin asiat lopulta saattavat ratkaista työhyvinvoinnin vaakakupin kallistumisen positiiviselle puolelle. Joskus siihen riittää pelkkä havainto että asiaan johdon puolelta kiinnitetään huomiota ja työntekijä kokee ole-



vansa tärkeä ja arvostettu. Näissä asioissa yhtiön johto on selvästi onnistunut ja se näkyy palautteessa.

Risuissa ja ruusuissa yhtiötä kannustetaan maltillisuuteen aikatauluttamisessa, kokeneimpien kuuntelemiseen, dokumentointiin panostamiseen, tilojen kehittämiseen, teknologian kehittämiseen ja asioiden priorisointiin. Yhtiötä kiitellään eteenpäin menevästä meiningistä, johtamisesta ja työntekijöiden kunnioittamisesta. Joku varovaisesti toivoo ateriaseteleitä. Teoriaosuudessa on käsitelty laajemmin ilmenneitä asioita.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Yhtiön toimitilat ja työympäristö vaikuttavat tutkimuksen mukaan olevan useissa mielipiteissä meluisia ja rauhattomia. Tutkimuksen taustaselvityksissä tehtyjen haastatteluiden perusteella yhtiön johdon tiedossa asia jo oli jollakin tavalla tiedossa, mutta nyt täytyisi alkaa tosissaan miettimään miten työpisteiden työrauhaa saataisiin parhaiten parannettua. Esimerkiksi osastoimalla joitakin työpisteitä, voitaisiin joistakin kohteista saada rauhallisempia. Kuten teoriaosassakin todettiin, ottamalla työntekijät mukaan työtilojen suunnitteluun, voisi saada aikaan paremman lopputuloksen. Joissakin kohteissa voisi esimerkiksi tekniset ratkaisut tulla kysymykseen. Henkilökohtaisten suojainten lisääminen tulisi ottaa käyttöön vasta siinä vaiheessa kun rakenteellisilla ratkaisuilla asiaa ei saada parannettua.

Yleisen siisteyden heikko taso tuotantotiloissa, on mainittu vastauksissa yhdeksi kehityskohteeksi. Tilojen ja ympäristön siistinä pitäminen tulisi nostaa yhdeksi pääteemaksi koko yhtiössä. Yhtiön imagon halutaan olevan ympäristöystävällinen, joten sellaisen ajattelun tulisi näkyä myös tehtaan sisällä ja rakennuskohteissa. Ympäristötekijöillä voi olla työntekijöihin joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus, ja ne voivat vaikuttaa esimerkiksi tiedon vastaanottamiseen. (Lehtelä ja Launis 2011, 266).

Myös työn keskeytymistiheyteen muiden toimesta olisi hyvä puuttua. Yhtiön alati kasvaessa tulee toimitilojen lisääminen jossakin vaiheessa kyseeseen ja siinä vaihees-

sa tilojen toimivuuteen ja työrauhaan täytyy viimeistään keksiä ratkaisu. Ylimääräiset keskeytykset, jotka johtuvat toisten työntekijöiden toimesta aiheuttavat suuria ongelmia useassa tiimissä. Esimiesten tulisi lisätä työntekijöiden tietoutta siitä, että ylimääräiset ja turhat keskeyttämiset hidastavat koko prosessia kauttaaltaan ja toisten työtä saa mennä keskeyttämään vain silloin, kun asia on työn kannalta todella tärkeää.

Työtahti yhtiössä tuntuu olevan usein liian kova työtahti ja kuten teoria-osassa mainittiin, se ei ole pitkittyneenä ilmiönä hyvä asia. Työprosessien järjeistäminen ja asioiden oikeanlainen priorisointi tuli esille useassa vastauksessa yhtenä suurimmista kehittämiskohteista. Kiinnittämällä huomio näihin asioihin, todennäköisesti myös kiire osaltaan alkaisi hieman helpottaa. Työntekijöitä tarvitaan yhtiössä lisää, mutta se ei ole jatkuvasti kasvavassa yhtiössä mitenkään uutta. Rekrytointinopeutta kannattaisi tehostaa siten, että työntekijäpula ei vaikuttaisi työntekijöiden silmin olevan jatkuvasti kroonista.

Johtopäätösten pohjalta rakentamisen puolella tulisi kartoittaa esille nousseita ongelmia tarkemmin ja katsoa mitä asioille voisi ensitilassa tehdä. Työturvallisuudessa ja ergonomiassa rakentamisen tiimissä ilmenee jonkin verran puutteita ja niihin tulisi reagoida pikaisesti. Yhtiön johdon tulisi pitää palaveri rakennuspuolen tiimissä ilmenneiden ongelmien tilasta ja pyrkiä kuuntelemaan ja ratkaisemaan ongelmat yhdessä tiimityönä. Seuraavana vuorossa olisi sama toimintamalli ainakin tuotannon tiimin kanssa. Työstressi tuntuu olevan joissakin tiimeissä kova ja sen lieventämiseksi olisi hyvä yhtiön tiimien sisällä esimerkiksi keskusteluiden ja työjärjestelyiden kautta löytää ratkaisu. Pitkittynyt työstressi saattaa Kinnusen ja Feldtin (2005, 16) mukaan lisätä työpaikan ihmissuhdeongelmia, lisätä työnvaihtoaikomuksia ja vähentää sitoutumista sekä näkyä sairauslomien lisääntymisenä.

Tiedottamista olisi kehitettävä edelleen ja päätösten tekemiseen olisi hyvä saada hieman enemmän selkeyttä. Saatujen vastausten perusteella yhtiön sisällä ilmenee hitautta ongelmien ratkaisussa ja se liittyy todennäköisesti läheisesti viestinnän hitauteen eri tiimien kesken. Tätä voisi yrittää ratkaista vaikka erityisen tiimien koordinoimisen ja tiedonkulun parantamisen kautta. Työntekijöiden kannustaminen ja palautteen antaminen on tärkeitä kaiken kiireenkin keskellä. Yhtiö saa näistä joidenkin tiimien osalta kiitosta, mutta joidenkin tiimien sisällä palautetta saa huonommin.

Ratkaisu tähän on, että aiemmin huonosti palautteen antamisen hoitaneet tiimit ottaisivat jatkossa mallia paremmin palautetta antavista tiimeistä. Työsuhde-etuihin kannattaa jatkossakin panostaa ja jatkaa edelleen siltä osin hyvää johtamiskulttuuria, joka talossa on jo ollut tapana. Yhtiön voisi olla hyvä miettiä myös työmaaruokalan mahdollisuutta tilojen yhteyteen, tai muunlaista ruokapalveluiden hankintaa työntekijämäärän kasvaessa riittävän suureksi.

Työergonomiassa ilmenee hieman parannettavaa ja syyt kannattaa selvittää paikan päällä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Takala ja Lehtelä (2015, 46–47) toteaa että työvälineiden lisäämisellä ja optimoinnilla sekä työpisteiden oikeilla mitoituksilla voitaisiin vähentää työntekijään kohdistuvia fyysisiä rasituksia. Esimerkiksi taakkojen kannattelu, työskentely nivelten ääriasennoissa, toistuva päänsiirto, tai yläraajojen toistuvat liikkeet aiheuttavat fyysistä rasitusta. Työturvallisuus ja ergonomia vaativat kaikissa yrityksissä jatkuvaa seurantaa ja hyvä työkalu sen seurantaan on esimerkiksi työsalimittari, joka perustuu havaintojen tekemiseen lomakkeen avulla tasaisin välein ja siihen kirjattujen huomioiden kuntoon saattamiseksi annetaan tietty aikataulu. Työsalimittauksen tekemiseen löytyy lomakkeita netistä esim. nimellä TR- mittari, joka löytyy työsuojelu.fi työsuojeluhallinnon verkkopalvelusta ja sen täyttämiseen löytyy ohjeet samasta paikasta. Yhtiössä on tehty paljon hyviä ratkaisuja, käytetty palautelaatikkoa ja palkittu parhaita ideoita toiminnan kehittämiseksi. Näistä käytännöistä ei kannata luopua.

Yhtiöllä on käytössä kehityskeskustelut, mutta tutkimuksen vastauksia ja tuloksia tutkiessa herää ajatus ovatko kehityskeskustelut todella olleet sellaisia, että niistä voitaisiin saada irti paras anti? Kehityskeskusteluissa tulisi keskustella työntekijän kehittämistarpeet ja niitä tulisi mahdollisuuksien mukaan toteuttaa. Kehityskeskusteluissa esille tulleet asiat tulisi muutenkin kuunnella herkillä korvalla ja kirjata ylös.

Haastatteleamalla työntekijää kehityskeskustelussa kuullaan työntekijän henkilökohtaisista tarpeista ja työkalujen ja työtilojen toiveista. Ronthyn, Östbergin ja Rosendahlin (2000, 99–100) mukaan kehityskeskustelun perimmäinen tavoite on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden kehittyessä ihmisinä ja ammatissaan tapahtuu koko organisaatiossa kehitystä. Haastatteluissa mahdollisesti esille nousseet koulutustarpeet ja urakehitys voitaisiin silloin ottaa paremmin huomioon. Hirvihuhta ja Litovaara (2004, 249) tote-

aa, että henkilökohtaiset tarpeet ja urasuunnittelu on aina helpompaa tuoda esille kahden kesken ja työntekijälle tulee tunne että häntä kuunnellaan ja arvostetaan. Kehityskeskustelu ei vie kovin paljon aikaa ja tulisi toteuttaa noin kerran vuodessa. Kehityskeskustelun aikana on tarkoituksenmukaista kirjoittaa muistiin keskeiset teemat, suunnitelmat ja päätökset.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työssä jaksamisen taso Case – yhtiössä henkilöstön työhyvinvointia koskevien ongelmien selvittämiseksi ja kehittämistoimenpiteisiin käytettävien resurssien oikean kohdentamisen avuksi. Tutkimuksen toinen tärkeä tavoite oli kehittää toimiva ja kattava kyseiseen yritykseen räätälöity kysely, jota voisi käyttää yhtiön kasvaessa ja kansainvälistyessä mahdollisimman muuttumattomana pitkälle tulevaisuuteen. Tutkimuksen haasteellisuus oli hyvin tiedossa jo aloittaessa, sillä yhtiö kasvaa rajusti ja siinä työskentelee paljon erilaisissa ammateissa toimivia henkilöitä. Kunnollisen kysymyspatteriston suunnittelu taustatutkimukseen oli suuritöinen. Tutkimus on tarkoitus toistaa vähintään vuosittain samanlaisena. Siten uusia tuloksia vertaamalla aiemmin saatuihin tuloksiin saataisiin tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista tietoa ja nähdä mahdolliset muutokset työntekijöiden työssä jaksamisessa.

Tutkimusongelmana oli se, ettei yhtiön työntekijöiden työssä jaksamisen mittaamiseen ollut toimivaa mittaria. Tähän löytyi ratkaisu esitutkimuksena suoritettujen teemahaastatteluiden pohjalta kehitetyn kyselytutkimuksen valmiiksi saamisen ja sen testaamisen kautta. Toinen tutkimusongelma oli että työntekijöiden työssä jaksamisen tasosta ei ollut tietoa. Tähän saatiin ratkaisu tekemällä työssä jaksamisen tutkimus valmiiksi saadun mittarin avulla. Tutkimuskysymys oli: Kuinka työntekijät jaksavat työssään? Tähän vastaus saatiin saatujen vastausten analysoinnin tuloksena ja ehdotukset työssä jaksamisen parantamiseksi toimeksiantajayrityksessä saatiin analysoitujen tulosten johtopäätöksenä.

Tutkimuksen tulokset olivat osittain esitutkimuksena suoritettujen haastatteluiden kautta saatujen tietojen valossa odotettuja, mutta myös uutta ja yllättävää tietoa tutkimuksen avulla saatiin selville. Yhtiön työpisteet olivat usein paikoin odotusten mukaisesti rauhattomia ja kova kiire sekä on jatkuvaa läpi organisaation. Yhtiön valtavien nopean kasvun aiheuttama kova kiire ja rauhattomuus työpisteissä olivat toki jo etukäteen tiedossa ennen kyselyn toteuttamista, mutta se kuinka ymmärtäväisesti työntekijät silti suhtautuvat vaikeuksiin ja puhaltavat yhteen hiileen yllätti positiivisesti. Kiireen hallintaan löytyi ratkaisuehdotuksia teorian kautta ja nyt on ehdotettujen ratkaisujen käyttöön ottamisen aika.

Millaista viestintää oikein tulisi käyttää tämän tyyppisessä organisaatiossa? Ainoan ja oikean viestintäkanavan tai -muodon valitsemiseen ei ole olemassa aina yhtäpitävää ohjetta. Valintaan vaikuttavat ennen kaikkea organisaation koko ja sen kulttuuri. Esimies-alaisviestintä on sisäisen viestinnän kulmakivi ja sitä ei voi kokonaan korvata millään muulla viestintävälineellä. Jokaiselle työntekijälle oma esimies on se tärkein tietolähde ja tiedon tuoja. Muut käytössä olevat viestintäkanavat oikeastaan vain täydentävät esimies-alaisviestintää antamalla tietoa suuremmista kokonaisuuksista. Pienemmissä organisaatioissa voi esimies-alaisviestintä ollakin ainut sisäisen viestinnän kanava, eikä muunlaiselle viestinnälle niissä välttämättä tarvetta olekaan. Nykyään monien pk-yritysten työntekijöitä työskentelee eri maissa ja toimipisteissä, ja silloin esimies-alaisviestintä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi videopalaverien avulla. Suuremmissa organisaatioissa tehokkaan tiedon levittämisen keinot tarjoaa parhaiten sähköinen viestintä kokonaisuudessaan ja se mahdollistaa myös havainnollistavan esitysmuodon käytön. (Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007, 36–37.) Tiedonkulkuun liittyviä ongelmia ja johtamisen selkeyteen liittyviä ongelmia yhtiössä tuli ilmi erityisesti avointen kysymysten avulla.

Tulevaisuudessa uusien tilojen hankinnassa tulee kiinnittää huomiota työpisteiden rauhoittamiseen ja ergonomian parantamiseen. Työn keskeytyminen useasti päivän aikana muiden toimesta aiheuttaa keskittymisongelmia ja siten jarruttaa työskenteilyn tehokkuutta, joten siihen tulee keksiä ratkaisuja jotka minimoisivat keskeytykset. Näitä ilmenneitä asioita käsitellään lähemmin aiemmassa teoria-osiossa ja sieltä löytyy selkänojaa myös näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Työergonomia ja välineet vaativat joissakin tiimeissä vastausten perusteella huomiota ja niiden kehittämiseen

tutkimuksen johtopäätöksissä pyrittiin antamaan ohjeita. Yhtiön strategia, missio ja visio ovat havaintojeni mukaan työntekijöille hieman epäselviä, vaikka se heille kerrotaan alussa. Tähän kannattaisi tehdä edelleen parannusta, sillä jaettu, yhteinen strategia on perusta hyvinvoinnille. Työtehtävät tuntuvat sitä mielekkäämmiltä, mitä selkeämmältä oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta tuntuu. (Kehusmaa 2011, 140).

Tutkimuksen tulosten analysointi ja sen myötä saadut kehitysehdotukset on tuotettu odotusten mukaisesti ja tutkimus siten on saatu toteutettua aivan niin kuin tarkoitus olikin. Yhtiön työssä jaksamisen tasosta on nyt hyvä käsitys ja työkalut sen tutkimiseen jatkossakin on nyt olemassa. Tulevaisuuden tutkimuksiin on nyt pohjalla valmis- ta tutkimustietoa vertailun tueksi ja suoritettavien parannusten tulokset näkyvät myöhemmin saatavien tulosten vertaamisessa nyt saatuihin, joten kaikki tavoitteet jotka työlle asetettiin, voidaan katsoa saavutetun erinomaisesti. Oman henkilöstönsä työssä jaksamisen tutkiminen on yhtiöltä hieno osoitus työntekijöille siitä, että heistä välitetään ja asioihin ongelmiin pyritään kiinnittämään huomiota. Koskaanhan ei voi- da saavuttaa täydellistä ihannetasoa, mutta niin kuin Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. ja Tenhunen, J. (2007, 30) toteaa, yrityksen näkökulmasta katsoen ta- voitteiden ja muiden asioiden asettaminen työntekijöiden kritiikille alttiiksi on toi- minnan kehittämisen kannalta järkevää. Esimiesten pitäisi omata kanttia asettaa myös itsensäkin kritiikin alle. Sellainen olisi järkevää esimiehen oman toiminnan ke- hittämisen näkökulmasta. Sellaisessa tilanteessa jossa mitään ei koskaan kyseenalais- tettaisi, olisi kehittyminen vaikeaa.

Toivottavasti tehdyn tutkimuksen ansiosta yhtiön on entistä paremmin mahdollista hallita kasvua ja nähdä tulevaisuus hieman kirkkaammin. Joka tapauksessa nyt yhtiöl- lä on väline, jonka avulla sen tärkeimmän voimavaran eli työntekijöiden ajatuksista voidaan tietää enemmän ja saada siitä syvällisempää tietoa hyödynnettäväksi.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuus ei kyselytutkimuksen toteuttamisen osalta ole sähköpostilla lähetettävien vastauslinkkien vuoksi välttämättä kovin hyvä, sillä sitä, että kyselyyn vastaa varmasti oikea henkilö ei oikein mitenkään pystytä varmistamaan. Toinen ongelmallinen asia on että kysymyslinkkiin voi vastata useammin kuin yhden kerran. Edellä mainitut ongelmat olisi tietysti mahdollista ratkaista siten, että vastaajalle lähetettäisiin kertakäyttöinen vastauslinkki, tai se että vastaamista valvottaisiin. Näitä keinoja ei tässä tutkimuksessa ollut kuitenkaan järkevää käyttää, sillä painopiste oli enemmän siinä, että vastauksista haluttiin rehellisiä. Rehellisiä ja aidon kriittisesti annettuja vastauksia ei oikein voi saada jos vastaaja epäilee henkilöllisyytensä tulevan massasta esille. Toisaalta sama ongelma on myös paperisella kyselyllä suorite-  
tuissa kyselyissä silloin kun vastaajan anonymiteetti halutaan varmistaa. Harvalla työpaikalla alettaisiin järjestää vaalikoppeja työssä jaksamisen kartoittamisen vuoksi. Sitä paitsi työssä jaksamisen tutkiminen on kaikkien etu. Siitä on apua niin työnantajalle kuin työntekijällekin.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen onnistuttua on jälkihoidon, eli kehitysehdotusten käytäntöön panemisen aika. Jatkotutkimuksen aiheena on tutkimuksen toistaminen sopivan ajan kulu-  
tua ja saatujen tulosten vertaaminen olemassa oleviin tuloksiin. Näin toimien voidaan seurata sitä ovatko tehdyt toimenpiteet olleet oikeita ja onko niillä ollut vaikutuksia työntekijöiden työssä jaksamiseen. Jatkotutkimuksen avulla voidaan todeta onko jokin kenttä muuttunut tietyn ajan kuluessa ja onko uusia muuttujia ilmennyt. Jatkotutkimusten avulla saadaan hiljalleen kehityksraamit ja toimiva ennustusväline yhtiön strategiseen käyttöön ja tulevaisuuden ratkaisuihin liittyvien seurausten ennakointiin. Henkilöstöä koskevien päätösten teko perustuu tällöin aina johonkin kättä pidempään tutkimustietoon juuri kyseisessä toimintakentässä. On ensiarvoisen

tärkeätä että yhtiöllä on tietoa juuri omasta toimintakentästä, sillä useimmiten muilta kopioidut mallit eivät toimi joka paikassa.



## Lähteet

Adair, J. & Allen, M. 2003. Concise Time Management and Personal Development. London: Thorogood Publishing.

Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot. Helsinki: Työministeriön jaksamisohjelma.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harward Business Results.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Tammi.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi: Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi. Helsinki: Yrityskirjat.

Johns, G. & Saks, A. 2005. Organizational behaviour. 6:th edition. Toronto: Prentice Hall.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infoviestintä.

Järnefelt, N. & Lehto, A-M. (2002) Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimuksia kiirekkö-  
kemuksista työpaikoilla. Tilastokeskuksen tutkimuksia 235. Helsinki: Hakapaino.

Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Jääskeläinen, Juhani 2005. Aikaa enemmän – kiirettä vähemmän, Opas parempaan ajankäyttöön. Helsinki: TJS Opintokeskus.

- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. 2013. Viitattu 24.1.2018.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Learning theories.com. 2017. Maslows hierarchy of needs. Viitattu 24.1.2018.  
<https://www.learning-theories.com/maslows-hierarchy-of-needs.html>
- Lehtelä, J. & Launis, M. 2011. Valaistus, ääniympäristö ja lämpöolot. Ergonomia. Tampere: Työterveyslaitos.
- Litwin, G. & Stringer, R. 1968. Motivation and organizational climate. Harvard university.
- Moisalo, V.-P. 2011. Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.
- Pinder, C. 1998. Work motivation in organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rantanen, S. & Pääkkönen, R. 2008. Työhygieniä - Kemiaalliset ja fysikaaliset tekijät. Työsuojelujulkaisuja 86. Tampere: Työsuojeluhallinto.
- Ronthy - Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.
- Työsuojeluhallinnon työsuojelujulkaisuja 86. Viitattu 1.2.2018.  
[http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2009/09/TSJ\\_86.pdf](http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2009/09/TSJ_86.pdf)
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita publishing.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing.

Scaufeli, B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*. Luettavissa:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>. Luettu: 1.2.2018.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö, Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing.

Talouspäällikkö. 2017. Talousjohtaja. Xxxxx. Jyväskylä: Teemahaastattelu 16.10.2017.

Takala, E.-P. & Lehtelä, J. 2015. *Ergonomia*. Helsinki: Duodecim.

Työolobarometri syksy 2016. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34. Viitattu 24.1.2018.

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap\\_34\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. 2015. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 17.10.2017.

[https://ttk.fi/files/4662/Tyohyvinvoinnin\\_itsearviointityokalu\\_tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4662/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf)

Työterveyslaitos 2015. Työpaikan työhyvinvointi. Viitattu 1.2.2018.

[http://www.tuottavuustyo.fi/files/544/Paakkonen\\_leaflet.pdf](http://www.tuottavuustyo.fi/files/544/Paakkonen_leaflet.pdf)

Työterveyslaitos 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Viitattu 1.2.2018.

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykesin raportteja 57. Helsinki: Tykes.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita publishing.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

World green building council. 2014. Health, Wellbeing and Productivity in Offices.  
Viitattu 1.2.2018.  
[http://www.worldgbc.org/files/6314/1152/0821/WorldGBC\\_Health\\_Wellbeing  
productivity\\_Full\\_Report.pdf](http://www.worldgbc.org/files/6314/1152/0821/WorldGBC_Health_Wellbeing_productivity_Full_Report.pdf)

## **Liitteet**

Liite 1. Talouspäällikön haastattelurunko

### **Teemahaastattelu talousjohtaja**

#### **Yritys ja sen henkilöstömäärä:**

Työntekijämäärä ja liikevaihto?

Imagollinen kuva?

Strategia ja missio?

#### **Mitä halutaan tutkia? Mitä kehittää?**

Työssä viihtymistä vai työhyvinvointia?

Yhteisöllisyys?

Yhteen kuuluvuuden tunne?

#### **Nykytilanne, miten koetaan tämänhetkinen tilanne?**

Vaihtuvuus?

työntekijöiden saatavuus rekrytoinnissa?

Mitä on tehty jo?

Työntekijöiden mahdollinen vastausprosentti?

#### **Mitä halutaan tietää tästä ilmiöstä ja miten se selvitetään?**

Mahdolliset kysymykset? Kysymyspatteristo?

Sähköinen vai paperinen kysely?

Lyhyt vai pitkä kysely?

Tavoitteet?

#### **Mitä toimenpiteitä ollaan valmiita tekemään?**

Analysoinnin jälkeiset ratkaisut?

Tiedotus?

#### **Resurssit**

Paljonko työssä jaksamiseen on varattu euroa / henkilöstön jäsen?

## Liite 2. Työsuojelupäällikön haastattelurunko

### **Teemahaastattelu työsuojelupäällikkö**

#### **Nykytilanne ja työsuojelu:**

Nykytila ja oletusarvo?

Tarkastukset?

Tapaturmat?

Suojainten käyttö?

Työn kuormitus?

Mitä haluttaisi tutkia?

#### **Työssä viihtyminen?**

Konfliktit?

Tuleeko väki toimeen keskenään?

Me-henki?

Vaihtuvuus?

Poissaolot? Maanantaipäivät?

#### **Työssä jaksaminen?**

Työuupumus?

Riittämisen tunne?

Iloisuus?

Kasvuyhtiön haasteet?

#### **Tutkimus?**

Mitä halutaan tietää?

Mahdollisia valmiita kysymyksiä?

Kysymyspatteristoa koskevat toiveet?

#### **Tavoitteet?**

Tavoitetila?

Toimenpiteet havaintojen jälkeen?

#### **Kehittäminen:**

Näkemykset tulevaisuuden kasvun tuomista haasteista?

Resurssit?

### Liite 3. Toimitusjohtajan haastattelurunko

#### **Teemahaastattelurunko toimitusjohtaja**

##### **Yhtiön alkutaipaleet ja historia:**

Miten yhtiön liikeidea on syntynyt?

Onko strategia, missio ja visio työntekijöille tuttuja?

Voitaisiinko yhtiössä hyödyntää tarinallista visiota?

Tulevaisuuden näkymät?

##### **Mitä halutaan tietää henkilökunnan työssä jaksamisesta?**

Millainen on työntekijöiden tämänhetkinen jaksaminen mielestänne?

Joukkuehenki työyhteisössä?

Halutaanko yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä?

Mitkä ovat tavoitteet?

Millainen työntekijöiden vaihtuvuus on yhtiössä?

##### **Rekrytointi?**

Millainen yhtiön imago on työmarkkinoilla tänään?

Kuka palkkaa työntekijät?

Laajenemisen kasvukivut, onko niitä?

##### **Tutkimuksen toteutus?**

Onko mahdollisia kysymyksiä mielessä työntekijöiltä kyselyä varten?

Tehdäänkö sähköinen vai paperinen kysely?

Millainen on yhtiön mahdollinen tulevaisuuden tavoitetilä?

Odotukset tutkimukselta?

##### **Mitä toimenpiteitä ollaan valmiita tekemään?**

Millaisia voisivat olla analysoinnin jälkeiset ratkaisut?

Miten tutkimuksesta tiedotetaan?

Olisiko ideoita tulevaisuuden parempaan työssä jaksamiseen?

Liite 4. Kehitysjohtajan haastattelurunko

## **Teemahaastattelu kehitysjohtaja**

### **Yhtiön alkutaipaleet ja historia:**

Alkutaipale yrityksessä?

Millainen on prosessi tuotannossa? Luotettavuus?

Tulevaisuuden näkymät?

### **Mitä halutaan tietää henkilökunnan työssä jaksamisesta?**

Millainen on työntekijöiden tämänhetkinen jaksaminen?

Joukkuehenki?

Halutaanko yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä?

Tavoitteet?

Miten varmistetaan vaihtuvuuden pitäminen pienenä?

### **Rekrytointi?**

Millainen on yhtiön imago työmarkkinoilla tänään?

Laajenemisen kasvukivut?

### **Tutkimuksen toteutus?**

Olisiko mahdollisia kysymyksiä mielessä kyselyä varten?

Tavoitetila?

Odotukset?

Opinnäytetyön salaisuus?

### **Mitä toimenpiteitä ollaan valmiita tekemään?**

Millainen voisi olla analysoinnin jälkeisten johtopäätösten toimeenpano?

Tiedottaminen? Olisiko ideoita tulevaisuuden työssä jaksamiseen? Ideoita työpaikan rauhoittamiseen?



## Liite 5. Kehittämiskohteet (sivut 67–69)

Vastaukset
<p>1. Rauhallisemmat ja ergonomisemmat työtilat</p> <p>2. Ylimmän johdon tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden jaksamiseen, kannustamiseen, motivointiin ja palautteen antoon</p> <p>3. Kaikilla on koko ajan liian kiire, mikä ajaa hätiköityihin tekoihin ja viivästymisiin</p>
<p>-Toimitilat +TYÖPISTEET JA RUOKALA</p> <p>-Lähemmäs keskustaa</p> <p>- PÄÄTTÄVIEN ELEMEN ORGANISAATION JÄRKEISTÄMINEN, liikaa ollaan pajakulttuurissa.</p>
<p>1. Sisäinen viestintä</p> <p>2. Prosessien läpimenemisen nopeuden parantaminen</p> <p>3. ongelmien ratkaisu nopeus</p>
<p>Tiedonkulku heikkoa.</p> <p>Moni henkilö tekee päätöksiä samasta asiasta, joten usein eri ihmisillä on eri tietoa.</p> <p>Työntekijöiden koulutustarvetta kysellään, muttei koulutusta silti saa.</p>
<p>Johtaminen</p> <p>Työnjako ja vastuut</p> <p>Ongelmien ratkaisu</p>
<p>1. Tuotannon -ja suunnittelun välinen informaatiokulku</p> <p>2. Käyttöönnoton -ja suunnittelun välinen informaatiokulku</p> <p>3. Myynnin -ja suunnittelun välinen informaatiokulku</p>

resurssit, tilat, asioiden loppuun asti vieminen
<p>Työntekijöiden kuunteleminen</p> <p>Ilman laatu</p> <p>Palkkataso</p>
<p>Toimintaprosessit</p> <p>Henkilöstöresurssit</p> <p>Työtilat ja ergonomia</p>
<p>1. Johtaminen / esimiestyö</p> <p>2. Rekrytointi</p> <p>3. Prosessin kehittäminen toimivaksi</p>
Työtilat, henkilöstön määrän lisääminen
Yleinen siisteys, työpisteet liian ahtaita, välillä kova melu ja huono ilma
Jos on todettu että joku laite ei toimi niinkuin pitäisi, miksi se edelleen on kuvioissa mukana? Miksi ei opita virheistä ja reagoida välittömästi.
<p>1. Tiedon kulun parantaminen, esim. Olisi hyvä saada tietoa myös asioista jotka eivät ole niin hyvin, ettei niistä kuule ensimmäistä kertaa asiakkailta tai lehdistä.</p> <p>2. Terveydelliset riskit pitäisi ottaa vakavammin</p>
<p>1. Työkuorma käsittämättömän iso, päivät venyvät vaikka kuinka yrittää tiivistää ja priorisoida asioita.</p> <p>2. Työtilat riittämättömät, epäsiistit ja sotkuiset, myös hyvin hälyiset.</p> <p>3. Kehittyvä organisaatio ja muutos on jatkuvasti isoa, rakenteet ja työkalut eivät millään pysy perässä.</p>
<p>- Tiedonkulku ja jakaminen</p> <p>- Asioiden priorisointi</p> <p>- Toimistotilat</p>

<p>1. Suunnitteluun lisää kapasiteettia</p> <p>2. Tuotantohallista ulos VAIN täysin valmis tuote</p> <p>3. Aftersaleen lisää kapasiteettia, vaikuttaa jo nyt asiakastyytyväisyyteen</p>
<p>1. Toimintaprosessit yhdessä kuntoon.</p> <p>2. Työkalut yhdessä kuntoon (mm. tietojärjestelmät).</p> <p>3. Avainhenkilöiden aikaa tulisi ensijaisesti käyttää em. asioihin eikä nykyisten tulipalojen sammuteluun.</p> <p>+ Työtilat kuntoon (oltava riittävästi neukkareita riittävästi tiimityöskentelyä varten sekä rauhallisemmat vakiotyöpisteet - toisaalta nykyaikaa on myös se, että työt tulee voida tehdä myös etänä mistä päin maapalloa tahansa)</p>
<p>Prosessien määrittely ja niiden noudattaminen</p> <p>Projektien suunnittelun kehittäminen</p> <p>Työturvallisuus tuotannossa ja asennustyömailla</p>
<p>Laatu, laatu ja laatu</p>
<p>Työturvallisuus, töiden tärkeysjärjestys / järjestys, suunnittelu.</p>

## Liite 6. Hyväksi koetut asiat yrityksessä (sivut 70–71)

Vastaukset
Liikuntasetelien tulo plussaa, joustava ilmapiiri, työaikapankin käyttö, liukuva työaika, positiivinen asenne, huumorin heitto tauoilla, vapaus valita hyvin pitkälti mitä tekee missäkin järjestyksessä ja milloin, hyvä kommunikointi-ilmapiiri johdon kanssa, tiistai-infot, whats app ryhmät
Mainonta ja nettisivut  Wifi -verkko  Joustava työaika
Työkaverit ovat mahtavia ja heiltä saa apua ja tukea ongelmatilanteissa sekä kiireen keskellä.  Työtehtävät ovat pääosin mielekkäitä.
Hyvä liikeajatus  Mukavat työkaverit  Kehittämisen varaa löytyy
Hyvä työympäristö, työpanosta arvostetaan, työvälineisiin panostetaan myös toimistotyössä, työilmapiiri on rento myös kiireen keskellä,
Asiat menevät vauhdilla eteenpäin, päätöksiä kannustetaan tekemään. Yhteisen hiileen puhaltaminen.
Rekrytoinnissa on onnistuttu tosi hyvin, toimisto on täynnä hyviä tyyppejä, joiden kanssa on tosi kiva tehdä töitä.
Ihmiset jaksaa uskoa asioiden parantuvan pian. Työilmapiiri työntekijöiden kesken hyvä.
Yritys menee eteenpäin ja kasvaa, asiat paranee hiljalleen.
Kasvu ja olosuhteet huomioon ottaen yrityksessä on suurin osa asioista hyvin ja ne missä on parannettavaa liittyvät kasvukipuihin ja resursointiin.

Sitä arvostan kovasti vaikka on ulkopuolisia työntekijöitä, niin meitä on kohdeltu hyvin tasavertaisesti oman henkilöstön kanssa, siitä suuri kiitos.
Meillä on hyvä tiimi! Joustavuus on todella hyvä asia!
Kivat työkaverit, kiinnostava ala. Johdon toiminnassa on kaikesta huolimatta enemmän hyvää kuin huonoa.
Hyvä tekemisen meininki.  Yhteishenki.  Kivat työkaverit.
Hyvä visio, hyvä tuote.
Hyvä porukka tekemässä töitä hyvällä meiningillä ja kaikilla halu mennä eteenpäin ja kehittää toimintaa - sillä pääsee pitkälle!
Yhteishenki ja ihmisten motivaatio saada asioita aikaiseksi.
Hyvä porukka pääsääntöisesti
Positiivinen kasvunäkymä

## Liite 7. Vapaa palaute yhtiölle (sivut 72–73)

Vastaukset
Ateriasetelit olisi mukava lisä jossain kohtaa
Ymmärrän että kasvu on nopeaa mutta pitäisi miettiä harkittuja toimintatapoja ja aikatauluja.  Rahaa palaa turhaan ja tehdään turhia töitä kahteen kertaan kun ei mietitä loppuun asioita + kuunnella kokeneimpia
+Yritystä johdetaan hyvin ja työntekijöitä kunnioitetaan.  - Joskus väärissä paikoissa säästetään
Välillä tuntuu, että olisi hyvä tehdä mieluummin kymmentä asiaa ja keskittyä niihin, kuin kahtakymmentä asiaa toisella kädellä. Mutta hieno eteenpäin menevä meininkihän meillä on!
Yrityksessä on paljon kehitettävää. Asioihin reagoidaan liian hitaasti, dokumentointi täysin retuperällä, ihmisiä ei ole likimainkaan tarpeeksi tehtävien hoitamiseen tarvittavan nopeasti/harkitusti.  Johtaminen/projektinhallinta kuntoon, asiat tärkeysjärjestykseen, nyt mennään aivan liian lujaa. Uskotaan, että asiat hoituvat itsestään maaliin.
Henkilöstövaje kuormittaa tiimejä ja kukaan ei koe onnistuvansa riittävän hyvin yhdessäkään pienemmässä/isommassa kokonaisuudessa. Paljon väliin tulevaa pienempää tietoa jota pitää koordinoida ja järjestää eteenpäin.
Toimistotilat ovat turhan ahtaat.
Suurin osa pehmeillä tuolilla istuvat työntekijät eivät tiedä kuinka paljon meillä on ongelmia jo toimitettujen tuotteiden kanssa. Eli kahden kerroksen väkeä selvästi. Koko henkilöstö pitäisi viedä esimerkiksi työmaalle ja kertoa kaikille mikä meillä ei toimi niin kuin pitäisi. Ja miten sen pitäisi toimia, toimiiko se sil-lain miten myynti on saanut sen myytyä.
Ruusuja: Meillä on tosi hyvä ja motivoitunut tiimi.  Risuja: Jos asioihin ei puututa eikä ihmisiä kuunnella eikä asioille tehdä jotain,

niin pelkään että hyvät työntekijät lähtevät pois.
Isoja haasteita teknologian kanssa, ei ole testattu vielä kaikkea, mitä asiakkaalle asti on viety. Paranee koko ajan, mutta vaatii vielä paljon työtä.
On liikaa asioita, jotka kulkevat ns. perimätietona ja joita ei ole dokumentoitu mihinkään
Toimistotilat ovat ahtaat ja meluisat, joten keskittyminen häiriintyy valitettavan usein.
Joskus tuntuu, että asioita pitäisi priorisoida tiukemmin, eikä säätää samaan aikaan kaikkialla.
Kaiken kaikkiaan kiva ja mielekäs työpaikka, vaikka nopea kasvu selvästikin aiheuttaa jatkuvia haasteita toiminnalle ja henkilöstölle.
Liian nopea kasvu
Kova kasvu yhdistettynä puutteelliseen suunnitteluun ja epärealistisiin projekti aikatauluihin aiheuttaa operatiiviselle toiminnalle valtavia haasteita. Olisi ensiarvoisen tärkeää suunnitella laitokset ennen kuin niitä aletaan tehdä tuotannossa. Lisäksi pitäisi keskittyä yhden asia kuntoon saattamiseen kerallaan. Tällä hetkellä säntäillään kiiretilanteesta toiseen ja asiat jäävät puolitiehen.
risuja
Johdonmukaisuus uupuu ja kaivattaisiin selkeämpiä ohjeistuksia. Valtuudet ovat keskittyneet liian pienelle ryhmälle.